



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión Escolar y gestión de recursos humanos en los
CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. María Gladys Alhuay Cóndor

ASESOR:

Dr. Felimón Ángel Damián Chumbe

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2017

Dra. Pando Ezcurra Tamara
Presidente

Mgr. Herrera Paico Nancy Isabel
Secretario

Dr. Felimón Ángel Damián Chumbe
Vocal

Dedicatoria

Dedico la investigación a: Mis queridos hijos: Kenny, Diana, Pamela y Danna quienes son motor e impulso para seguir creciendo y realizándome como profesional.

Agradecimiento

A mis padres y familiares quienes me brindaron apoyo para seguir cumpliendo mis metas. De igual manera a mis queridos formadores quienes me guiaron para hacer el presente trabajo.

Declaración de autenticidad

Yo, María Gladys Alhuay Cóndor, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 06998711, con la tesis titulada “Gestión Escolar y gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 27 de abril de 2016

.....

Br. María Gladys Alhuay Cóndor.

DNI 06998711

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presento la Tesis titulada: Gestión Escolar y gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Magister en Administración de la Educación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los Anexos correspondientes.

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii

I. INTRODUCCIÓN

1.1	Antecedentes	14
1.2	Bases Teóricas y fundamentación científica	17
1.2.1	Variable 1: Gestión Escolar	17
1.2.2	Variable 2: Gestión de Recursos Humanos	31
1.2.2	Marco conceptual	48
1.3	Justificación	48
1.4.	Problema	50
1.5	Hipótesis	53
1.6	Objetivos	55

II MARCO METODOLÓGICO

2.1	Variables	58
2.2	Operacionalización de variables	59
2.3	Metodología	60
2.4	Tipo de estudio	60
2.5	Diseño	61
2.6	Población, muestra, muestreo	62
2.7	Técnica e instrumentos de recolección de datos	66

2.8	Métodos de análisis de datos	68
2.9	Aspectos éticos	71
III.	RESULTADOS	72
IV.	DISCUSIÓN	90
V.	CONCLUSIONES	95
VI.	RECOMENDACIONES	97
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

ANEXOS

Anexo 1.	Matriz de Consistencia	106
Anexo 2.	Instrumentos	108
Anexo 3.	Validez del instrumento por juicio de expertos	110
Anexo 4.	Base de datos	119
Anexo 5.	Artículo Científico	125

Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable Gestión Escolar	59
Tabla 2	Operacionalización de la variable Gestión de Recursos Humanos	60
Tabla 3	Población	62
Tabla 4	Muestra	64
Tabla 5	Relación de validadores	69
Tabla 6	Confiabilidad Cuestionario de Gestión Escolar	70
Tabla 7	Confiabilidad Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos	70
Tabla 8	Frecuencias de la Variable gestión escolar	73
Tabla 9	Frecuencias de la dimensión Pedagógico-Didáctica	74
Tabla 10	Frecuencias de la dimensión Organizacional	75
Tabla 11	Frecuencias de la dimensión administrativa	76
Tabla 12	Frecuencias de la dimensión Comunitaria y de participación social	77
Tabla 13	Frecuencias de la variable gestión de recursos humanos	78
Tabla 14	Frecuencias dimensión de dirección y gestión de los RR.HH	79
Tabla 15	Frecuencias de dimensión contratación de RR.HH	80
Tabla 16	Frecuencias de dimensión de desarrollo de RR.HH	81
Tabla 17	Frecuencias de dimensión retribución de RR.HH	82
Tabla 18	Frecuencias de dimensión gobernanza de RR.HH	83
Tabla 19	Correlación entre gestión escolar y gestión de recursos humanos	84
Tabla 20	Correlación gestión escolar y Dirección y gestión de los RR.HH	85
Tabla 21	Correlación entre gestión escolar y contratación de RR.HH	86
Tabla 22	Correlación entre gestión escolar y desarrollo de RR.HH	87
Tabla 23	Correlación entre gestión escolar y la retribución de RR.HH	88
Tabla 24	Correlación entre gestión escolar y la gobernanza de RR.HH	89

Índice de figuras

Figura 1	Equilibrio posible entre los objetivos organizacionales	35
Figura 2	Frecuencias de la Variable gestión escolar	73
Figura 3	Frecuencias de la dimensión Pedagógico-Didáctica	74
Figura 4	Frecuencias de la dimensión Organizacional	75
Figura 5	Frecuencias de la dimensión administrativa	76
Figura 6	Frecuencias de la dimensión Comunitaria y de participación social	77
Figura 7	Frecuencias de la variable gestión de recursos humanos	78
Figura 8	Frecuencias dimensión de dirección y gestión de los RR.HH	79
Figura 9	Frecuencias de dimensión contratación de RR.HH	80
Figura 10	Frecuencias de dimensión de desarrollo de RR.HH	81
Figura 11	Frecuencias de dimensión retribución de RR.HH	82
Figura 12	Frecuencias de dimensión gobernanza de RR.HH	83

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, la población constituida por 205 docentes, la muestra probabilística consideró 134 docentes, en los cuales se han empleado la variable: Gestión Escolar y Gestión de Recursos Humanos.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el cuestionario de Gestión Escolar y Gestión de Recursos Humanos, ambos en escala de Likert, que brindaron información acerca de relación que existente entre ambas variables en estudio, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, habiéndose encontrado un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,880, lo que representó una alta asociación entre las variables; siendo que el nivel de significancia bilateral calculado de $p=0.000<0.05$; permitió rechazar la hipótesis nula.

Palabras claves: Gestión Escolar y Gestión de Recursos Humanos

Abstract

The present research had as general objective to determine the relationship that exists between the School Management and the Human Resources Management in the CEBAS of the UGEL 07 - San Borja, 2015, the population constituted by 205 teachers, the probabilistic sample considered 134 teachers, in Which have been used the variable: School Management and Human Resources Management.

The method used in the research was hypothetico-deductive. This research used for its purpose the non-experimental design of correlational level of transectional cut, that collected the information in a specific period, that was developed when applying the questionnaire of School Management and Management of Human Resources, both in scale of Likert, that provided Information about the relationship between the two variables under study, whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is significant evidence to state that: There is a significant relationship between School Management and Human Resource Management in the CEBAS of the UGEL 07 - San Borja, 2015, having found a Spearman Rho correlation coefficient of 0.880, Which represented a high association between the variables; Being that the calculated bilateral significance level of $p = 0.000 < 0.05$; Allowed to reject the null hypothesis.

Key words: School Management and Human Resource Management.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Algunos Antecedentes internacionales como la de, García (2009), quien presentó la investigación “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California”, Tesis Doctoral, en el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo; con el objetivo de Conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias. La presente tesis plantea un estudio de tipo cualitativo, la población y muestra de estudio fue tres escuelas primarias públicas descritas en el apartado anterior, como ya se aclaró, todas están en el área urbana del municipio de Ensenada, todas pertenecientes a una misma zona escolar y participantes vigentes en el PEC, con el fin de que las tres escuelas se encuentren dentro de un contexto similar. Las conclusiones fueron: Se resalta la evidente falta de formación profesional del personal directivo y docente, situación que dificulta la gestión en el sentido pedagógico y limita las posibilidades de las instituciones para cumplir con las dimensiones que la calidad concibe.

En cuanto a los Antecedentes sobre gestión de recursos humanos tenemos la de Broggi (2010), quien presentó la investigación “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”, para optar el grado académico Magister en Administración, en la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires – Argentina; que tiene como objetivo Diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando, orientado al análisis de los Recursos Humanos indica que la empresa desea que sus empleados se conviertan en su activo más importante. La metodología de investigación a utilizar es clasificada como cualitativa. Se comprueba que el tablero de comando es una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional, integrando a los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos permitiendo analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento

de los empleados. Concluye señalando la decisión de optar la gestión de los Recursos Humanos que ayudará a comprender la situación para mejorar el rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la organización y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

Asimismo Morales (2012), quien realizó la investigación “Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados del nivel primario en la cabecera de Totonicapán”, para optar el Grado de Licenciada en Administración de empresas en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala; el objetivo principal de esta investigación es identificar si los establecimientos privados a nivel primario de la cabecera departamental de Totonicapán aplican una adecuada gestión de recursos humanos. Esta tesis es de tipo descriptiva y la metodología estadística fue a través de análisis, graficas circulares. Para recabar información se utilizó como instrumento de investigación dos boletas de cuestionario, dirigidas a propietarios y/o directores, así como a maestros. Se logró identificar el tipo de gestión de recursos humanos que se manejan en los establecimientos, así como la importancia de la aplicación de mismo para la mejora continua. Se pudo concluir que su aplicación es trivial, porque el recurso humano, no está a cargo de personas especializadas que conozcan los procesos, la mayoría de establecimiento aplica la gestión de recursos humanos de manera empírica.

1.1.2. Antecedentes nacionales

A continuación, algunos antecedentes con respecto a la gestión Escolar, tenemos la de Elera (2010), quien presentó la investigación “gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de callao”, para optar el grado académico de maestro en educación en la Universidad San Ignacio de Loyola - Perú; la cual, tuvo como propósito identificar la relación existente entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional. En la muestra participaron un total de 148 alumnos de 5º de secundaria y sus padres, y el total

de docentes, a quienes se les aplicó una encuesta para recoger sus percepciones respecto a las variables mencionadas. Del tratamiento estadístico se concluye que existe relación significativa entre la variable gestión institucional y la variable calidad del servicio educativo, con una correlación positiva pero en un nivel medio. expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución. Asimismo, existe una relación significativa entre las dimensiones (liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación de la gestión educativa, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente) con la calidad del servicio educativo, comprobándose las hipótesis.

Asimismo, Díaz y Delgado (2014), presentaron la investigación “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación”, para optar el grado académico de Magister en Educación, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Perú, cuyo objetivo principal de su investigación fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación, para lo cual se hizo un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil, cuyos resultados nos han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas.

De la misma forma, Martínez (2010), quien presentó la investigación “Gestión de directores y Cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – Red N° 7 del callao”, para optar el grado académico de maestro en educación en la Universidad San Ignacio de Loyola - Perú; cuya investigación tiene como propósito medir la relación que existe entre la variable Gestión Educativa de los directores y la variable Cultura Organizacional, a fin de buscar

nuevas formas de cultura organizacional que permitan conducir las instituciones educativas de forma eficaz y eficiente para ello se empleó un diseño de investigación de tipo descriptivo Correlacional aplicada a una población de 189 personas „se contó con dos cuestionarios ,que tienen 77 preguntas las cuales permitieron comprobar el grado significatividad de las mismas, se utilizó también el enfoque sistémico para la variable Gestión Educativa y el enfoque humanístico gerencial para medir la cultura organizacional sustentada por Robbins, los resultados evidencian el grado de confiabilidad de ambas variables. Lo que se constata en el resultado alcanzado, concluyendo en forma precisa, dando validez al trabajo ejecutado en la Red N° 7 del Callao.

Por su parte, Damián (2014), quien presentó la investigación Gestión Educativa y Desempeño Docente en la Red N° 08 – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2014. Para optar el grado de Doctor en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo - Perú; la cual, tuvo como objetivo Determinar la relación que existe entre gestión educativa y el desempeño docente en la RED N° 08 – UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2014, en el aspecto metodológico, utilizó una muestra de 203 docentes con muestreo probabilístico al 95%, asimismo, para la prueba de hipótesis la rho de Spearman, llegando a las siguientes conclusiones: Se ha demostrado un Rho de 0,847** que determinó la existencia de una correlación directa entre las variables gestión educativa y el desempeño docente en la RED N° 08 – UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2014, siendo el índice de correlación 84.7%, se confirma una correlación alta.

1.2 Bases Teóricas y Fundamentación Científica

1.2.1 Bases Teóricas de la variable gestión escolar

Teniendo en cuenta las revisiones realizadas sobre gestión escolar, esta investigación se fundamente teóricamente con MINEDU (2014), en relación a los compromisos e indicadores de gestión escolar señala: “En la actualidad, la gestión de las escuelas tiene como eje principal lo administrativo. Sin embargo, ello no responde a su propósito fundamental: generar condiciones para el logro de

los aprendizajes. Frente a esta realidad, se requiere transitar hacia una gestión con liderazgo pedagógico, que implique una labor «transformadora» en la IE”. (p.13)

El texto hace referencia, lo que el MED precisa que en la actualidad la gestión de las escuelas es más administrativa; y no responde a los fines y objetivos de la educación peruana; por lo que se tiene que migrar hacia una gestión con liderazgo pedagógico, en donde los resultados sean logros de una educación de calidad.

Asimismo, añade la tarea que les corresponde al director y su equipo directivo, de liderar la gestión de la IE para alcanzar este objetivo, que a partir del año 2014, las IE organizarán sus acciones sobre la base de ocho compromisos de gestión. Estos son movilizados de cambio al interior de las IE y, si bien no son los únicos posibles, son los más urgentes de lograr. Dichos compromisos se expresan en determinados indicadores, cuyo cumplimiento es esencial para asegurar que las y los estudiantes aprendan. (Ibid)

Respecto a los compromisos de la gestión escolar el MINED (2014) señala:

Son prácticas de gestión escolar consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan. Se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la IE tiene capacidad de intervenir. Esta característica es fundamental para que cualquier equipo directivo pueda tomar decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. (p13)

El texto hace referencia a las prácticas fundamentales de la gestión escolar, que en este caso, los que orientan el accionar de la escuela hacia los aprendizajes de los estudiantes, la toma de decisiones y la mejora permanente.

Respecto a las características de la gestión del director con liderazgo pedagógico, el MINEDU (2013) hace mención a que el liderazgo pedagógico debe poseer:

Capacidad técnica: Relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.

Manejo emocional y situacional: Capacidad de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

Manejo organizacional: Capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo. (p10)

El texto hace referencia a las capacidades que debe tener y desarrollar un director con liderazgo pedagógico, reflejando en el manejo pedagógico, conducción de la escuela en base a relaciones de convivencia.

En cuanto a los roles y funciones de la gestión del director con liderazgo pedagógico el MINEDU (2013) señala:

Establecer dirección: Construir una visión compartida de cambio, fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas; finalmente, tener altas expectativas de los estudiantes.

Promover el desarrollo de capacidades: Apoyo individual a cada maestro y dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.

Rediseñar la organización: Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos, organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico, involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.

Gestionar el aprendizaje: Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación), monitorear la práctica pedagógica del docente, asesorar y orientar con el ejemplo “clases demostrativas” y dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica. (p.11)

El texto hace referencia las funciones que debe ejercer los directores en su gestión escolar, siendo el centro de su accionar el estudiante y su aprendizajes de calidad.

En cuanto a la buena labor de los directores, la UNESCO (2004) señala:

Estos "buenos directores" despliegan su competencia poniendo en acción su saber (conocimientos), su saber hacer (saberes procedimentales), su saber ser (principios y actitudes), y ciertas características y cualidades personales que les permiten "actuar" en función del sentido que se construya para esa escuela: que los alumnos y las alumnas que viven en situaciones de pobreza puedan aprender, desarrollarse como personas y ciudadanos, integrarse a la sociedad y contar con más herramientas para acceder al mercado de trabajo. (p.25)

El texto hace referencia a la labor de los buenos directores dentro de la gestión que le corresponde, resaltando sus conocimientos y sus cualidades personales en función a construir una escuela que atienda a estudiantes en situaciones de pobreza, al mismo tiempo desarrollarlos como personas y ciudadanos que se integran a la sociedad.

En cuanto al dominio de los "saber hacer" de la gestión del director la UNESCO (2004) añade:

Los directores de las buenas escuelas también saben cómo hacer para que el colectivo lleve adelante con acciones el sentido que se ha definido, por eso aprenden y experimentan variadas estrategias como:

Ejercer el liderazgo en todas sus dimensiones (pedagógico, estratégico, comunitario y político), y lograr que el trabajo de todos se articule en torno a la dimensión pedagógico-didáctica.

Desarrollar comunicaciones donde se pueda escuchar, informar, dialogar, debatir y concertar.

Alentar las iniciativas y sostener el trabajo en equipo.

Emplear respuestas constructivas para abordar los conflictos. (p.29)

El texto hace referencia a las acciones que los directores de las buenas escuelas pueden hacer como; liderar, desarrollar comunicación horizontal, incentivar el trabajo colegiado y manejar conflictos.

Estos directores son capaces de analizar la realidad de la escuela en forma sistemática y, con tenacidad-y perseverancia, ponen en práctica otras formas de gestión que aportan respuestas más eficientes a los problemas.

En cuanto al dominio de los "saber ser" de la gestión del director la UNESCO (2004) añade:

Los directores de las buenas escuelas confieren a la acción educativa un sentido que incluye, además del desarrollo de las capacidades cognoscitivas, los aspectos afectivos, sociales y personales. El rasgo común de estas personas parece estar dado por:

El grado de compromiso con la tarea que desempeñan: son "militantes" de la educación porque "creen" en ella.

Encuentran una fuerte gratificación en su práctica, en ese lugar concreto, que a otros les parece tan difícil y hasta detestable.

Confían en que los alumnos podrán aprender si ensayan nuevas formas de enseñanza y ponen en práctica otras formas de gestión y de alianzas. Son muy flexibles, se permiten cambiar, innovar y abordar la complejidad. (p.32)

El texto hace referencia específicamente a los rasgos afectivos, sociales y personales del director, resaltando su compromiso con la educación, al mismo tiempo capacidad para transformar o mejorar la escuela.

La Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana (2009) sobre la gestión del director Gestión Escolar centrada en los aprendizajes señala: “Es aquella donde la organización y gestión del centro está focalizada en mejorar las competencias de los estudiantes, con prioridad en Lenguaje y Matemática. Para que lo anterior sea posible es necesario procurar el ingreso, permanencia segura y exitosa y el egreso oportuno de los estudiantes”. (p.13)

El texto hace referencia a que la gestión escolar se centra en la mejora de las competencias de los estudiantes, priorizando lenguaje y matemática.

“Todos los esfuerzos del Director y los equipos de gestión están centrados en promover un clima escolar que permita fluir procesos armoniosos de enseñanza y aprendizaje, que respondan a las diferentes características de sus estudiantes”. (p. s/n)

El texto hace referencia a que la gestión escolar se centra en la promoción de un clima escolar grato, de manera que los procesos de enseñanza aprendizaje respondan a las necesidades de los estudiantes.

“La mejora de los desempeños de los estudiantes está estrechamente vinculada con la mejora de las prácticas de los docentes y los organismos de participación comunitaria, centrados en apoyar el logro de los aprendizajes”. (p. s/n)

El texto hace referencia a que el desempeño de los estudiantes se vincula a la mejora de las prácticas de los docentes y los demás organismos que participan.

Nadie posee todo el saber y, por consiguiente, la escuela debe brindar oportunidades para participar en el crecimiento personal de la familia y de la comunidad, ya que el aprendizaje no termina nunca y todos los individuos deben asumirse como sujetos en constante crecimiento. La escuela debe enriquecerse con una convergencia de medios impresos y tecnológicos para promover los aprendizajes y estrechar la brecha digital. (p. s/n)

El texto hace referencia a que la gestión escolar debe hacer de la escuela un centro de oportunidades de promoción de aprendizajes y para el crecimiento personal de las familias.

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa (2009). Sobre la autoevaluación en el marco de la gestión escolar, considera que la gestión escolar tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación:

El primero se refiere a la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin, realizada por las personas. Es decir, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos. En este ámbito se usan términos de lenguaje común para designar al sujeto que hace la gestión sea como rol o como función, el gestor; o a la acción misma, gestionar. (p.8)

El texto hace referencia al rol del gestor en su acción misma; es decir, todo lo que puede hacer para lograr el objetivo o fin.

El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión escolar es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyado en teorías, supuesto e hipótesis. Por efecto de todo lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica, etc.) (p. s/n)

El texto hace referencia al proceso de investigación que se ejecuta a la gestión escolar, resaltando los procesos de acción de los directores, todo esto a través del análisis, la crítica y la interpretación, para finalmente calificar la forma de actuar de los directores.

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. En este campo se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles, más eficaz, porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más pertinentes, porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza.

Esas nuevas formas de actuación se puede construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y una capacidad de autotransformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la investigación de nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo

a la acción (que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso). (p. s/n)

El texto hace referencia a la innovación y el desarrollo, en donde los directores crean pautas y acciones con la finalidad de mejorar, transformar, enriquecer y hacerla más eficiente los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje; asimismo, construir a partir de la reflexión sujetos con autonomía y capacidad de auto transformación.

La gestión escolar, en este contexto, se define como el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (p. s/n)

Del texto se deduce que la gestión escolar se define como el conjunto de acciones que los directores escolares ejecutan con la finalidad construir una escuela que responda a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

La SEP - Subsecretaría de Planeación y Coordinación (2001), señala:

Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela. (Citado por El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, 2009, p.9)

El texto hace referencia a la gestión escolar en el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, específicamente la manera cómo lograr estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad.

Sobre el enfoque de la gestión escolar estratégica, El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009) señala:

La gestión escolar estratégica consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. (p.9)

El texto hace referencia a las acciones que realiza la gestión escolar para direccionar el proyecto educativo y la planificación escolar de acuerdo a la visión, misión y objetivos de la escuela.

Se podrá observar que el concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos de la vida cotidiana de la escuela; lo que hacen el director, los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad; los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen; todo ello enmarcado en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción, pues contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad escolar. Y es ese conjunto de práctica y relaciones, de acciones y procesos de la escuela el objeto de la autoevaluación inicial de la gestión escolar. (p.12)

El texto se refiere a la concepción de la gestión escolar que incluye muchos aspectos desde recursos humanos, legales, materiales y tecnológicos con el único fin de darle sentido y significado al trabajo a favor de los logros de aprendizajes.

Uribe, (2005) señala:

El liderazgo se posiciona como una de las competencias clave en la gestión de directores y equipos directivos que tienen la responsabilidad de conducir a las instituciones al logro de los objetivos institucionales. Algunos autores distinguen gestión de liderazgo, señalando que “mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico” (Citado por Celis, M. 2009, p.3)

El texto se refiere a las concepciones sobre gestión y liderazgo; en donde, la gestión se encarga de cómo enfrentar la complejidad de una organización moderna, y el liderazgo de cómo proyectar la organización, en este caso, la escuela hacia el futuro; es decir, direccionar la escuela.

Fregoso, (2005) señala:

El propósito más amplio de la gestión escolar es, en consecuencia, que los actores de la -escuela director, docentes, alumnos, padres de familia- reconozcan y hagan un juicio sobre la acciones que realizan y los resultados que se obtienen, basado en herramientas para la autoevaluación; diseñen un plan para mejorar esas formas de hacer, utilizando estrategias de participación de los miembros de la escuela (en si mismas transformadoras); y utilicen innovaciones disponibles, generen desde su acción reflexiva, innovaciones en las formas de gestionar los procesos educativos de la escuela. Todo lo anterior con la búsqueda intencional de nuevas formas de gestión centrada en el objetivo sustantivo

de la escuela, que es la formación de los alumnos. (Citado por El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, 2009, p.12)

El texto hace referido a la gestión escolar, hace mención, que los actores de la escuela logren reconocer y hacer un juicio sobre las acciones realizadas y los resultados obtenidos, basados en la autoevaluación; asimismo, diseñar planes para la transformación de la escuela, para innovar las formas de gestión en los estudiantes y sus aprendizajes.

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009) plantea las dimensiones de la gestión escolar:

Las dimensiones de la gestión escolar son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización, y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son “ventanas” para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela o, si se prefiere, “lentes” para mirar lo que se hace y como se hace al interior de la institución. La realidad escolar es compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo por partes; ese es el sentido y pertinencia de la elaboración de las dimensiones de la gestión escolar.

Dimensión pedagógico-curricular: Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (como se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa y desempeño de los alumnos, etc.); y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo

disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras. (p.17)

El texto hace referencia a las actividades propias de la institución educativa, en donde los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Dimensión organizativa: Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, guardias, etc.), el Consejo Técnico Escolar, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno las prácticas cotidianas y las ceremonias que identifican a esa comunidad escolar. (p.18)

El texto hace referencia a la organización del personal directivo, docente, administrativo, estudiantes y padres de familia a través de los llamados organigramas estructurales, funcionales y nominales, quienes desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, bajo ciertas normas y exigencias institucionales.

Dimensión administrativa: Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos

materiales: a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, el uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas). Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela. (p.18)

El texto hace referencia a las tareas que debe realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros disponibles para lograr objetivos institucionales, así como con las demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales, asimismo, tomar decisiones y ejecutarlas para el adecuado funcionamiento de la organización.

Dimensión comunitaria y de participación social: Hace referencia al modo en el que la escuela (el director, los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación. (p.18)

El texto hace referencia al conjunto de actividades que promueven la participación de la comunidad en la toma de decisiones y en las actividades de

cada escuela. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).

1.2.2 Bases Teóricas del variable gestión de recursos humanos

De la misma forma, teniendo en cuenta las revisiones realizadas sobre gestión de recursos humanos, esta investigación se fundamenta teóricamente con Sainz (1994), que señala:

La GRH es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos a su vez trabajen de forma eficiente. Por tanto, está muy relacionado con el proceso de dirección global o total, esto es, es esencial que el director de cada departamento tenga en cuenta los principios de la GRH y mantenga una relación cercana al Departamento de Recursos Humanos. (p.4)

El texto hace referencia al concepto de gestión de recursos humanos, en este caso como parte del proceso de dirección, cuyo objetivo es mantener un clima organizacional que asegure el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, Sainz (1994) añade:

La gestión de recursos humanos (GRH), puede decirse que es responsabilidad de todos aquellos que tienen personal a su cargo. La GRH es aquella parte de la gestión de dirección que incluye la planificación de las necesidades de personal (incluyendo selección, contratación y formación), la promoción de los trabajos y su transferencia de unos departamentos a otros, los despidos y las jubilaciones. También

incluye áreas tales como seguridad en el trabajo, bienestar, administración de salarios, negociación colectiva y gestión de la mayoría de los aspectos de las relaciones industriales. (p.1)

El texto hace referencia a la responsabilidad que asumen los que manejan al personal, ello incluye una adecuada planificación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.

Seguidamente, Sainz (1994) señala: “Internamente (dentro de la organización), el director de Recursos Humanos ha de encargarse de integrar o unir al personal, de motivarlo, formarlos y ampliar sus conocimientos y habilidades”. (p.2)

El texto hace referencia a la función inmediata del director de recursos humanos, como es el de unir, motivarlo, formarlo y ampliar sus conocimientos y habilidades de acuerdo con los objetivos institucionales.

Sobre las características básicas que todo gestor de recursos humanos debe tener, Sainz (1994) considera lo siguiente: “todo director de RH ha de tener, un conocimiento de la economía, la organización y de las condiciones de vida del momento, un entendimiento de la forma de ser de hombres y mujeres y un conocimiento de los problemas sociales y psicológicos, y ser: un buen observador de la naturaleza humana, amable, firme, paciente e imparcial”. (p.6)

El texto hace referencia a las características básicas que debe tener todo gestor de recursos humanos. Resaltando que debe ser: un buen observador de las personas, amable, firme, paciente e imparcial.

El mismo, Sainz (1994) hace mención que el gestor de recursos humanos es el único responsable ante la autoridad superior y le asigna las siguientes funciones:

Asistir y aconsejar al Director General en la formulación de las políticas institucionales y asegurarse de que dichas políticas son conocidas por los empleados y llevadas a cabo por éstos eficientemente.

Desarrollar, de acuerdo con los directores de otros departamentos, ciertos procedimientos formales standard para la contratación y formación de personal (para asegurar su uniformidad).

Establecer buenas relaciones con los sindicatos y otras instituciones que se ocupan del bienestar de los trabajadores y de sus condiciones de trabajo.

Establecer y mantener condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo.

Establecer ciertos servicios relacionados con el bienestar del personal, incluyendo servicios de salud, autoservicios, etc.

Asistir a los trabajadores en sus problemas personales relacionados con su trabajo o en los conflictos que les puedan surgir con otros grupos de la organización.

Mantener datos y estadísticas sobre rendimiento, horas trabajadas, productividad, horas perdidas, etc.

Aconsejar y asistir al Director General acerca de la política de personal y desarrollar programas de formación para los supervisores.

Representar a la organización en todas las negociaciones con sindicatos (incluida la negociación colectiva).

Mantenerse siempre abierto a nuevas ideas relacionadas con la gestión de recursos humanos. (p.7)

El texto hace referencia a las funciones que debe manejar el gestor de recursos humanos, buscando en todo momento el bienestar de las personas.

Sobre la planificación de personal, Sainz (1994) señala:

Esta puede considerarse como "una estrategia para adquirir, utilizar, retener y desarrollar las habilidades de los trabajadores mediante la formulación e implementación de sólidas políticas de personal, muchas veces acordadas con los trabajadores y sus representantes". Esta

definición se relaciona con el concepto de estrategia y, por tanto, pone de manifiesto algo relacionado con el futuro.

La planificación de personal busca mantener y mejorar la habilidad de una organización para alcanzar los objetivos institucionales previamente establecidos. Para ello, desarrolla estrategias diseñadas para aumentar las contribuciones actuales y futuras de los trabajadores. (p.11)

El texto hace referencia al concepto de planificación del personal que tiene que ver con las estrategias para mantener al personal, al mismo tiempo con el desarrollo de sus habilidades para obtener mejores logros en la institución; y en cierto modo su supervivencia.

En cuanto a la motivación que debe existir en la gestión de recursos humanos Sainz (1994) señala:

Las personas se comportan de forma muy diferente, incluso cuando han de enfrentarse a la misma situación.

Los factores que influyen en el comportamiento de las personas son:

- a) Factores relacionados con la situación en la que la persona se encuentra (estilo de dirección utilizado, tipo de trabajo, condiciones de trabajo, etc.).
- b) Factores relacionados con las características del individuo (habilidades, necesidades, valores, etc.).

Los objetivos de los individuos y los objetivos de la organización, puede que no sean complementarios. Una ejecución efectiva del trabajo requiere alcanzar el mejor equilibrio posible entre los objetivos organizacionales e individuales.

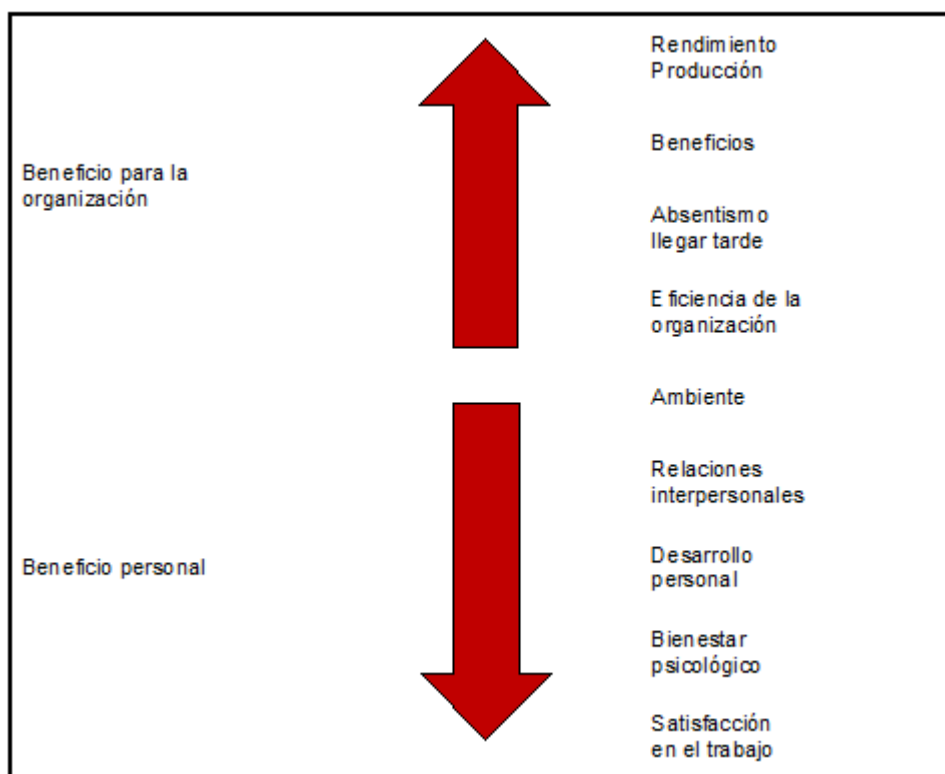


Figura 1: Equilibrio posible entre los objetivos organizacionales e individuales

Fuente: Sainz (1994)

Garay (2008) señala: “Gestión y liderazgo, se conjugan en el ejercicio cotidiano de los directores y sus equipos, quienes deben generar espacios de colaboración y reconocer a los docentes como líderes de la actividad educativa y principales colaboradores de la gestión institucional”. (Citado por Celis, M. 2009, p.3)

El texto hace referencia al concepto de gestión y liderazgo como ejercicio de los directores, quienes deben hacer una adecuada gestión institucional generando y reconociendo los espacios de sus principales colaboradores que son los docentes.

Asimismo, el Marco para la Buena Dirección (2005) enfatiza que “la efectividad de los establecimientos educacionales se basa en la capacidad de gestión de todo el equipo que dirige la escuela y que el director debe promover una cultura de liderazgo directivo, participativo y democrático”.

Las dimensiones de dicho marco: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión del Clima Organizacional y Convivencia y Gestión de los Recursos (humanos y materiales) dan cuenta de los énfasis que la dirección escolar debería hacer en el trabajo en la escuela. (Citado por Celis, M. 2009, p.2)

El MINEDUC (2005) señala:

La gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo. En particular, los criterios relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo. Respecto a los criterios que dan cuenta de la gestión de recursos materiales y financieros, este dominio hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

El texto hace referencia al concepto de gestión de recursos, pero referido a la gestión de recursos humanos enfatiza las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo, a fin de que los resultados institucionales y los aprendizajes sean de calidad.

Por su parte, Gómez (1998) en cuanto a la gestión de recursos humanos señala: “Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo”. (Citado por Celis, M. 2009, p.3).

El texto referido al concepto de gestión de recursos humanos, precisa que es un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades puestas en marcha por las personas para lograr objetivos institucionales.

Por su parte Celis (2009) señala:

En su origen, las políticas de recursos humanos de las organizaciones se focalizaron en los aspectos administrativos tales como contratos y pago de remuneraciones. En el caso de los establecimientos escolares no se ha utilizado comúnmente el concepto de recurso humano, término que aún hoy genera resistencia en algunos directivos y docentes. En la mayoría de las unidades educativas un encargado de finanzas asumía la responsabilidad del cumplimiento de los temas administrativos y de bienestar, lo que es común en la mayoría de los establecimientos, salvo en aquellos que pertenecen a redes de colegios, algunas corporaciones educacionales y/o DAEM que están conformando, en el último tiempo, equipos multidisciplinarios a cargo de la gestión de personas. (p. s/n)

El texto hace mención que en inicios la GRH estuvo referido a políticas de recursos humanos en aspecto solo administrativos para fijar contratos y remuneraciones; y en contexto escolares muy poco ha sido utilizado la concepción de gestión de recursos humanos, recién en estos últimos tiempos la concepción de GRH viene cobrando fuerza a través de gestión de personas o jefaturas de personal.

En cuanto a los Desafíos en la gestión de recursos humanos, como también a la Mayor autonomía para gestionar los recursos humanos, es interesante la definición que Marcel y Raczynski (2009), quienes mencionan: “La gestión educativa “como la capacidad para movilizar el conjunto de los recursos humanos, financieros, institucionales y comunitarios disponibles para elevar el aprendizaje de los alumnos”. (Citado por Celis, 2009, p.5).

El texto hace mención a la gestión educativa como capacidad de movilizar los recursos humanos, en este caso a los docentes, padres de familia y comunidad con el único fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Por su parte, Celis, (2009) añade:

El desafío que esto plantea es encontrar los mecanismos para dotar de mayor independencia a las entidades administradoras para ofrecer alternativas salariales, de desarrollo profesional y de carrera, que permitan atraer, contratar y retener a los profesores con mejores competencias. De esta manera se estaría asegurando la permanencia en el sistema municipal de los docentes con mejor desempeño, evitando así que éstos se trasladen al sector particular subvencionado o particular pagado en busca de mejores perspectivas salariales y de desarrollo profesional. (p.5)

El texto hace referencia al desafío que debe llevar a las entidades administradoras de los salarios de los docentes a una mayor autonomía para mejorar la deuda pendiente con el magisterio y de esta forma elevar su desarrollo profesional y desempeño.

“Dada la relevancia de este tema, administradores y directores de todas las dependencias deben hacerse cargo de la gestión de recursos humanos, definiendo mecanismos para seleccionar, contratar, evaluar, capacitar y desvincular al personal”. (p. s/n)

El texto hace referencia que los administradores y directores deben hacerse cargo de la gestión de recursos humanos en todas sus dimensiones.

Sobre La gestión de recursos humanos basada en competencias Celis, (2009) señala:

La gestión de recursos humanos basada en competencias utiliza las competencias como referente para los procesos de todo el ciclo de gestión de los recursos humanos, desde el reclutamiento hasta el retiro y/o la desvinculación.

Es importante recordar que las competencias surgen a partir de las necesidades de la organización. El sentido o propósito de la institución y los indicadores de éxito son relevantes a la hora de levantar información y definir las competencias que conformarán el perfil del cargo. El proceso de definición de competencias y perfiles termina con una última etapa de validación por parte de la alta dirección de la organización y de los actores involucrados. (Celis, 2009, p.11)

El texto hace referencia a la GRH por competencias, es decir, a una gestión que toma como referencia las competencias o el potencial de la persona desde su reclutamiento con perfiles definidos por la alta dirección.

Finalmente, Celis, (2009) señala:

Gestionar los recursos humanos en la escuela es lograr que muchos factores, desde la infraestructura, el estilo de liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, los procesos evaluativos, la capacitación, el desarrollo del itinerario de carrera y todo el ciclo de la gestión de personas, confluya para que los profesores desarrollen identidad con la escuela, encuentren sentido en su trabajo, se sientan motivados para lograr que todos sus alumnos aprendan, sientan satisfacción personal con sus logros profesionales y también reciban el reconocimiento de pares, directivos, estudiantes y apoderados. (p.19)

El texto hace referencia a las grandes ventajas que trae el gestionar adecuadamente los recursos humanos, desde el mejoramiento de la infraestructura, del liderazgo, las comunicaciones, el clima, las relaciones interpersonales; y lo más importante el logro de objetivos institucionales, que en

este caso el aprendizaje de los estudiantes, al mismo tiempo la satisfacción de los docentes que lo entregan todo.

Es una tarea desafiante, a veces difícil, pero siempre gratificante, pues lo que se haga para que los profesores trabajen en un clima organizacional positivo afecta directamente a sus estudiantes. Es una mirada desde la perspectiva de cómo los directivos pueden establecer políticas de cuidado y apoyo de los maestros, de acompañamiento en las diferentes etapas de la vida docente. Cuando el profesor cuenta con poca experiencia laboral lo que necesita de sus superiores es supervisión y apoyo sostenidos; cuando es experto o senior necesita sentir que su experiencia es necesaria y útil, sentir que al traspasarla a otros que comienzan su carrera, él o ella trasciende y su trabajo docente adquiere un nuevo sentido. (p. s/n)

El texto hace referencia a tarea y reto que tienen los directores de construir una escuela con un clima organizacional agradable, y sobre todo con políticas de apoyo a los docentes en la mejora de su profesionalismo con un acompañamiento permanente.

En definitiva, la gestión de personas en la escuela debe ser una experiencia integradora para todos aquellos que han entregado su vida y depositado sus sueños en la escuela. (p. s/n)

Del texto se deduce cuan gratificante puede ser para aquellos directores visionar una escuela diferente con personas o recursos humanos que empujaron esos sueños.

Sobre los recursos humanos (RR.HH) El MINSA (1999) señala: “Los recursos humanos constituyen la columna vertebral en el éxito de las organizaciones. El personal de una organización es el que le otorga vida y le permite cumplir su misión”. (p.27)

El texto hace referencia a la importancia de los RR.HH en el éxito de una organización, asimismo, sostiene que solo el personal le otorga vida y permite el cumplimiento de la misión institucional.

Es necesario que los directivos, actualmente en actividad, así como aquellos que en el futuro alcancen una posición de dirección, cuenten con una identidad, motivación, vocación de servicio y preparación adecuada que les permita asegurar el éxito en el ejercicio de sus funciones. Es importante comprender el rol del jefe y los conocimientos, habilidades y actitudes asociados al cargo. En otras palabras, es conveniente que conozcan las características y competencias del líder. Todo directivo debe conocer los enfoques y procesos de cambio relacionados con la gestión de los recursos humanos que se vienen aplicando en las organizaciones de éxito en el mundo. (p. s/n)

El texto se refiere al rol de los líderes, jefes o gestores que tienen la responsabilidad de gestionar los recursos humanos, señalando, que el éxito en sus gestiones será en la medida que logren desarrollar las capacidades de los trabajadores en beneficio de la organización.

Respecto a la importancia de los recursos humanos en las organizaciones, el MINSA (1999) sostiene:

Los recursos humanos, sin lugar a dudas, constituyen, en la actualidad, el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana. Es el hombre, quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, quien hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización, y por ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce. (p.29)

El texto hace mención a la importancia de los RR.HH. en términos que “es el activo más valioso” de una organización, además añade, que los recursos financieros, materiales, tecnológicos, etc. No son nada sin la mano del hombre, ya que él con sus conocimientos, experiencia, compromiso y esfuerzo puede mejorar la calidad de los bienes o servicios.

Al respecto Senge (1993) nos refiere que las organizaciones tendrán que ser inteligentes, para crecer competitivamente.

Las organizaciones inteligentes son aquellas que planifican su desarrollo, entienden la necesidad de hacer innovaciones, dentro de la cultura de su organización, porque consideran que es una parte esencial para su desarrollo y competitividad, y que la adopción de un cambio en su cultura, significa, insertar nuevos valores, nuevas formas de interacción humana, reglas que implican nuevos compromisos, nuevas maneras de vivir y concebir la organización y el trabajo. (Citado por MINSA 1999, p.30)

El texto de Senge hace mención a la forma de accionar de las organizaciones inteligentes, que consideran como parte de su desarrollo el cambio de cultura basado en valores, compromisos, nuevas forma de convivir y sobre todo las nuevas formas de interacción humana.

Sobre la cultura organizacional, el MINSA (1999) añade:

El estilo de la cultura de una organización no solamente determina el comportamiento individual y global de sus miembros, diremos también, que define y tipifica lo que podríamos llamar la personalidad de la organización.

Esto se hará con la creación de nuevos principios y valores que rijan la evolución, transformación, y desarrollo de tu organización, en un ambiente laboral donde se maximice esfuerzos para lograr mejorar la calidad de vida, poniendo énfasis en el trabajo en equipo, compromiso, lealtad, solidaridad, crecimiento y desarrollo personal, mejorando la capacidad de

respuesta para brindar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios de los servicios de salud. Las características de una cultura organizacional, se muestran, entre otros, a través de la existencia de:

Trabajo en equipo.

Trabajo por resultados.

Conciencia de ahorro de recursos.

Preocupación por el autodesarrollo.

Presencia de iniciativa.

Preocupación por el cliente.

Reconocimiento de los méritos.

Estilos de liderazgo.

Estilos de supervisión.

Respeto por las normas.

Significado del orden y la puntualidad. (p.32)

El texto hace mención que la cultura de la organización determina el comportamiento de las personas; y esto hará que los RR.HH. manifiesten nuevos estilos de cultura donde se maximice esfuerzos para lograr mejorar la calidad de vida, poniendo énfasis en el trabajo en equipo, compromiso, lealtad, solidaridad, crecimiento y desarrollo personal, mejorando la capacidad de respuesta para brindar un servicio eficiente y de calidad.

Sobre la concepción de los Recursos Humanos, el MINSA (1999) sostiene: “El recurso humano el que, con su talento y esfuerzo, hará posible que la organización alcance niveles de eficiencia y eficacia comparables con las organizaciones más prestigiadas del medio. Esta afirmación es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización, sin excepción”. (p.36)

El texto se refiere al concepto de RR.HH. que entrega el MINSA, en donde señala que en cualquier o tamaño de organización solo los recursos humanos con su talento y esfuerzo hará que la organización alcance niveles de eficiencia y eficacia.

Sobre la concepción de la Gestión de los Recursos Humanos, el MINSA (1999) sostiene:

Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido. (p.43)

El texto referido al concepto de GRH que entrega el MINSA, en donde señala que única forma de mantener a una organización productiva, eficiente y eficaz es haciendo una correcta gestión de recursos humanos por parte de los directores o jefes.

Sobre el concepto de gestión del talento humano, Chiavenato (2006) señala:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.(p.5)

El texto referido al concepto de Gestión del talento Humano que nos entrega Chiavenato, nos dice es una tarea muy sensible y depende de la cultura de cada organización, de su estructura orgánica, de las características del contexto; es decir la organización tendrá éxito en la medida que se haga una gestión del talento humano pertinente.

En cuanto al concepto de GRH, Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan:

Gestión de Recursos Humanos, está concebido para concienciar a los directivos del futuro de que su trabajo no será factible si no llegan a comprender que la gestión de cualquier área institucional exige el dominio de competencias en gestión de RRHH. Hoy en día las características del entorno y de las organizaciones contribuyen en gran medida a esta tendencia. Las organizaciones han disminuido el número de niveles jerárquicos. Las tecnologías como Internet favorecen la comunicación entre cualquier parte de la organización, y los directivos tienen que romper las barreras de la especialización y poseer una diversidad de competencias, entre ellas las de gestión de RRHH (GRH). (p.22)

El texto hace referencia sobre el papel que deben cumplir los directivos del futuro como es hacer que la gestión de cualquier área institucional debe exigir el dominio de competencias en gestión de RRHH.

En cuanto a las dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos, Gómez, Balkin y Cardy (2008) consideran:

El contexto de la dirección y gestión de los RRHH: Esta dimensión trata sobre la forma de dirigir el trabajo, lo cual constituye uno de los procesos más dinámicos de la organización. Los directivos diseñan estructuras para organizar el trabajo en departamentos, equipos y tareas, de forma que el trabajo se realice eficientemente y se obtenga un producto o servicio valioso para el consumidor.

La labor de los especialistas en RRHH consiste en ayudar a los directivos a hacer un seguimiento y a documentar los cambios de contenido de cada puesto de trabajo definiendo un proceso denominado análisis del puesto de trabajo. (p.60)

Contratación o reclutamiento y selección de empleados: esta dimensión señala, aunque los directores de RRHH podrían ser responsables del diseño de los sistemas de reclutamiento y selección de los empleados en muchas organizaciones, todos los directivos necesitan comprender y emplear estos sistemas. Después de todo, atraer y

contratar a las personas con el tipo y nivel de talento adecuado son elementos críticos de la eficacia institucional. Hacerse con los empleados de mayor talento ha sido descrito como el trabajo más importante de la dirección. La capacidad de atraer y contratar a empleados eficaces es también un elemento clave para el éxito en la carrera directiva. Los directivos podrían encargarse de reclutar o tener un papel clave en el proceso. Si no atraen y contratan a las personas adecuadas, pueden dañar a la organización. (p.184)

Desarrollo de RR.HH: Esta dimensión tiene que ver con mantener y mejorar su rendimiento y el de los demás empleados de la organización será una parte importante de su papel como directivo. Para realizar este proceso, se podrá utilizar los formatos y sistemas de evaluación que normalmente son diseñados por el personal de RRHH. Sin embargo, aunque estos formatos y sistemas son elementos clave del proceso de evaluación, tan sólo son el punto de partida.

Para realizar una buena evaluación del desempeño, se deberá además identificar los problemas relacionados con el rendimiento, proporcionar información constructiva y emprender acciones para mejorar. La medición y gestión del rendimiento son dos de las cuestiones más difíciles a las que se tiene que enfrentar un directivo. Sin embargo, los directivos tienen que medir el rendimiento y ofrecer una información relevante a los empleados si quieren que éstos mejoren, incluso si no está en juego el dinero. Todos necesitamos, queremos y merecemos saber cómo estamos rindiendo en el trabajo. (p.258)

Retribución o Gestión de la retribución. Esta dimensión tiene que ver con el sistema de retribución que es uno de los mecanismos más importantes a disposición de las organizaciones y los directivos para atraer, retener y motivar a empleados competentes y que rindan de forma que se respalden los objetivos de la organización. También tiene una relación directa sobre el grado en que los costes laborales contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos de la organización y su rentabilidad institucional. La retribución aludida es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo.

Incluye tres componentes: salario base, incentivos salariales u honoríficos y prestaciones sociales o retribuciones indirectas. (p.374)

Gobernanza de RR.HH: esta dimensión tiene que ver con la necesidad de contar con un programa de relaciones internas que sea eficaz. Las organizaciones que tienen buenas relaciones con sus empleados gozan de una importante ventaja porque sus trabajadores se encuentran muy motivados para esforzarse al máximo. A cambio, los empleados esperan recibir un trato justo y coherente en el que se reconozcan sus logros. Para favorecer y desarrollar las buenas relaciones, los gestores o directores deben mantener informados a los empleados sobre las políticas y estrategias de la institución. De esta forma los empleados pueden aprender nuevos comportamientos o desarrollar capacidades cuando sea necesario y así entender mejor el funcionamiento de la institución. Además, los líderes o directores deben contar con políticas que permitan a los empleados discutir los problemas o comunicar información importante a los representantes de la empresa para que puedan actuar convenientemente.

Todo futuro directivo debe desempeñar un papel crucial en las relaciones internas, escuchando las preocupaciones y experiencias de sus empleados y favoreciendo el que estén informados sobre los cambios en el negocio y sus consecuencias. (p.508)

1.2.3. Marco Conceptual

Gestión Escolar

Definición Conceptual

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009) señala:

La gestión escolar estratégica consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. (p.9).

Gestión de Recursos Humano

Definición Conceptual

Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan:

Gestión de Recursos Humanos, está concebido para concienciar a los directivos del futuro de que su trabajo no será factible si no llegan a comprender que la gestión de cualquier área institucional exige el dominio de competencias en gestión de RRHH. Hoy en día las características del entorno y de las organizaciones contribuyen en gran medida a esta tendencia. Las organizaciones han disminuido el número de niveles jerárquicos. Las tecnologías como Internet favorecen la comunicación entre cualquier parte de la organización, y los directivos tienen que romper las barreras de la especialización y poseer una diversidad de competencias, entre ellas las de gestión de RRHH (GRH). (p.22)

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

Por otro lado este trabajo de investigación se justifica se justifica bajo los principios teóricos, porque la información que aportará a este estudio permitirá

determinar la relación existe entre la gestión escolar y la gestión de recursos humanos, para lo cual, se ha tomado los aportes del MINEDU (2014), en el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes, MINEDU (2013) Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, UNESCO (2007) Escuelas por el Cambio: Un aporte para la gestión escolar, UNESCO (2004) Gestión de la Educación en América Latina y el Caribe: ¿Vamos por un buen camino?, UNESCO (2004) Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza, UNESCO (2009) Modelo de Gestión Escolar en educación básica. Etc.; asimismo, para la Gestión de recursos Humanos, se ha tomado los aportes de Gómez, Balkin y Cardy (2008), Chiavenato (2006), Perea (2008), Sainz (1994), MINSA (1999), etc.

1.3.2. Justificación Metodológica.

se justifica bajo el principio metodológico, porque nos acercará al conocimiento de la metodología científica como por ejemplo: al enfoque cuantitativo, tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de estudio, manejo de variables no paramétricas y el uso de la Rho de Spearman para la contratación de hipótesis del coeficiente correlacional; asimismo, nos llevará a la interpretación de los gráficos de dispersión y los concluyentes correlacionales, tomando en cuenta si la correlación es directa o inversa; es decir, con el uso de la estadística descriptiva e inferencial.

.

1.3.3. Justificación práctica

Asimismo, se justifica de la manera práctica, porque su ejecución permitirá determinar la relación que existe entre la gestión escolar y la gestión de recursos humanos en los Cebas de la UGEL 07 – San Borja, 2015, al mismo tiempo, proponer en base al referente teórico y los resultados la puesta en marcha de la gestión escolar y la gestión de recursos humanos acorde a las Leyes y Normativas de nuestro País.

1.4. Problema

En la actualidad las escuelas reformas institucionales para lograr servicios educativos de calidad, reflejada en los productos de mejores aprendizajes. En ese sentido el MINEDU (2014) señala: “Si bien existen buenas prácticas directivas y docentes, se necesitan introducir cambios sistémicos e institucionales para mejorar las condiciones de los procesos pedagógicos”. (p.9)

Del texto se deduce que es necesario cambios en el sistema educativo y en las escuelas para mejorar las condiciones de los aprendizajes de los estudiantes.

Al respecto, MINEDU (2013) señala:

Es esta reforma la gestión del director debe asumir la responsabilidad de asegurar el aprendizaje de nuestros estudiantes así como su desarrollo integral. Esta responsabilidad requiere del esfuerzo compartido de la institución educativa, las instancias de gestión educativa descentralizada, el Ministerio de Educación, las familias, la comunidad, la empresa privada, la cooperación internacional y las instituciones de la sociedad civil.(p.7)

El texto hace mención que el director tiene la responsabilidad de asegurar el aprendizaje de los estudiantes como también de su desarrollo integral; asimismo, esta responsabilidad debe ser compartida con las instancias del MED, las familias, la comunidad, etc.

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. (p.10)

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. (P. s/n)

Las escuelas tienen la necesidad de tener al directivo escolar como líder de su entorno, teniéndole como un administrador de la era actual, el nuevo modelo de escuela reclama la intervención de un verdadero liderazgo del director que incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: la motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores, conocido este como una verdadera gestión de los recursos humanos.

Peter Senge (2014) señaló: “Ningún director ejecutivo desarrolla productos, ni los hace, ni los vende, ni da servicios. Todo esto lo hace la gente de la organización”

En la actualidad las instituciones educativas tienen problemas en la gestión educativa que abarca los aspectos: institucional, pedagógico, administrativo y comunitario; y ¿por qué?, porque en la instituciones, la misión, visión, políticas y normas de la organización, son muchas veces letra muerta; es decir, no se reconoce la importancia que tienen los recursos humanos en los procesos de cambio para lograr la competitividad en la organización. Hoy más que nunca, los administradores deben desarrollar un nuevo estilo de liderazgo que le permita integrar, motivar y desarrollar al potencial humano para que la organización sea cada día más eficiente, eficaz y rentable. El personal debe saber que se les motiva, capacita, orienta, comprende y que se les toma en cuenta en los destinos de la organización. (MINEDU, 2009)

Los líderes o gestores directivos son muy legalistas porque tienen el temor de ser procesados administrativamente por el MED, entonces pierden fácilmente el rumbo de su liderazgo que es el logro de los aprendizajes de los estudiantes; y que este logro depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. (MINEDU 2013)

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo; es decir, es un líder que cumple correctamente la gestión escolar y la gestión de recursos humanos.

La escuela pública en el país muestra bajos niveles en logros de aprendizaje de los estudiantes, la escuela pública debe ser el espacio para el desarrollo de nuestros niños, niñas y adolescentes; y que para ello necesitamos una gestión escolar que ponga como centro los aprendizajes, ello, implica que los directores se comprometan y promuevan la motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes, el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores. (MINEDU, 2013).

En este sentido el problema fundamental de la presente investigación es establecer la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

1.4.1. Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.

Problemas específicos:

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.

Problema específico 5

¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.

1.5. Hipótesis**1.5.1. Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015..

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

Hipótesis específica 2

Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

Hipótesis específica 3

Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

Hipótesis específica 4

Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Hipótesis específica 5

Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

Objetivo específico 5

Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

II. Marco Metodológico

2.1. Variables de investigación

Variable 1: Gestión Escolar

Definición Conceptual

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009) señala:

La gestión escolar estratégica consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. (p.9).

Variable 2: Gestión de Recursos Humano

Definición Conceptual

Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan:

Gestión de Recursos Humanos, está concebido para concienciar a los directivos del futuro de que su trabajo no será factible si no llegan a comprender que la gestión de cualquier área institucional exige el dominio de competencias en gestión de RRHH. Hoy en día las características del entorno y de las organizaciones contribuyen en gran medida a esta tendencia. Las organizaciones han disminuido el número de niveles jerárquicos. Las tecnologías como Internet favorecen la comunicación entre cualquier parte de la organización, y los directivos tienen que

romper las barreras de la especialización y poseer una diversidad de competencias, entre ellas las de gestión de RRHH (GRH). (p.22)

2.2. Operacionalización de la variable

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión Escolar.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y Valores
Pedagógico-Didáctica.	Opciones educativas metodológicas	1-5	1. Nunca
	Planificación, evaluación y certificación.		2. Casi nunca
	Desarrollo de prácticas pedagógicas.		3. Algunas veces
	Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes		4. Casi siempre
			5. Siempre
Organizacional	Organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.	6-10	
	Formas de relacionarse Normas explícitas e implícitas		
Administrativa	Económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.	11-15	
	Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.		
Comunitaria y de participación social	Necesidades de la comunidad.	16-20	
	Relaciones de la escuela con el entorno.		
	Padres y madres de familia.		
	Organizaciones de la localidad.		
	Redes de apoyo.		

Fuente: Elaboración Propia. (2015).

Tabla 2

Operacionalización de la variable Gestión de Recursos Humanos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y Valores
Dirección y gestión de los RR.HH.	Gestión de los flujos de trabajo y análisis del puesto de trabajo. Igualdad de oportunidades y entorno legal.	1-4	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
Contratación de RR.HH.	Gestión de la diversidad. Reclutamiento y selección de recursos humanos.	5-8	
Desarrollo de RR.HH.	Evaluación y Gestión del Desempeño. Formación de los trabajadores. Desarrollo de la carrera profesional.	9-12	
Retribución de RR.HH.	Gestión de la retribución. Premiar al desempeño.	13-16	
Gobernanza de RR.HH.	Gestión de las relaciones internas. Respeto de los derechos de los empleados y gestión de la disciplina. Gestión de las relaciones con los representantes de los trabajadores. Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.	17-20	

Fuente: Elaboración Propia. (2015).

2.3. Metodología

Se denomina metodología al estudio de los métodos de investigación, que serán desarrollados en el proceso de investigación, lo que detalla a continuación.

2.4. Tipo de estudio

En cuanto al tipo de estudio para la presente investigación es correlacional descriptivo:

Brouyere (2015, p.75), refiere que:

Los estudios correlacionales pretender medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos.

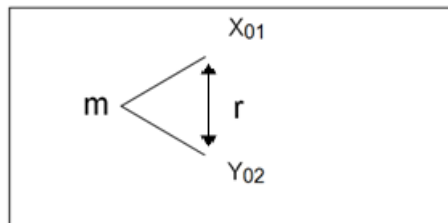
Por ejemplo, un estudio correlacional puede intentar determinar si individuos con una puntuación alta en una variable también tiene puntuación alta en una segunda variable y si individuos con una baja puntuación en una variable también tienen baja puntuación en la segunda. Estos resultados indican una relación positiva.

En otros casos la relación esperada entre las variables puede ser inversa. Los sujetos con puntuaciones altas en una variable pueden tener puntuaciones bajas en la segunda variable y viceversa. Esto indica una relación negativa.

2.5. Diseño

Para el presente estudio se aplica el diseño no experimental, según Hernández et ál. (2010, p.118), “porque se observara el hecho o fenómeno en su condición natural, sin manipulación deliberada de las variables”.

Este diseño obedece al siguiente esquema:



Donde:

m: Muestra

X₀₁: Variable 1 Gestión Escolar

Y₀₂: Variable 2 Gestión de Recursos Humanos

r : Correlación

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

La población fue constituida por 205 docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Tabla 3

Población del estudio

Institución Educativa	Nivel	Población
Ceba 6085 Brigida Silva De Ochoa	Inicial – Intermedio - Avanzado	17
Ceba Benjamin Bloom	Inicial – Intermedio – Avanzado	19
Ceba 6090 Jose Olaya Balandra	Inicial – Intermedio – Avanzado	15
Ceba Mateo Pumacahua	Inicial – Intermedio – Avanzado	12
Ceba 7075 Juan Pablo li	Inicial – Intermedio – Avanzado	8
Ceba Mercedes Indacochea	Inicial – Intermedio – Avanzado	14
Ceba Jose Maria Eguren	Inicial – Intermedio - Avanzado	15
Ceba Nicanor Rivera Caceres	Avanzado	6
Ceba Juana Alarco De Dammert	Inicial – Intermedio - Avanzado	18
Ceba Federico Villarreal	Inicial – Intermedio - Avanzado	18
Ceba Romeo Luna Victoria	Inicial – Intermedio - Avanzado	8
Ceba San Luis	Inicial – Intermedio - Avanzado	14
Ceba Ricardo Palma	Inicial – Intermedio - Avanzado	19
Ceba Jorge Chavez	- Avanzado	7
Ceba Jose Maria Arguedas	Inicial – Intermedio - Avanzado	15
Total		205

Fuente: UGEL 07 del distrito de San Borja, 2015

2.6.2. Muestra

La muestra fue probabilística conglomerada, y se constituyó por 134 docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Para hallar dicha muestra se siguió el siguiente procedimiento:

- Calcular el tamaño de muestra con la fórmula de Arkin y Colton:

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{E^2}$$

Z= Nivel de confianza, usualmente se utiliza al 95% y tiene un valor de 1.96.

E= Error de estimación. Es la variación esperada entre lo que se encuentra en la muestra con relación a la población. Se aplica en decimales, verbi grace 5 % de error es igual 0.05.

n= Tamaño de muestra

p= Proporción de la variable de estudio.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = \frac{3.8416 * 0.25}{0.0025} = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$n = 384.16$ (tamaño de la muestra)

Como se puede apreciar en la fórmula anterior, el tamaño de la muestra es indiferente al tamaño de la población, pero si se considera la total población el tamaño de la muestra se ajustaría, así:

$$n_{ajustado} = n * \left(\frac{(N)}{N + n} \right)$$

Donde N= Tamaño total de la población a investigar.

$$n = 384.16 * \left(\frac{(205)}{205 + 384.16} \right) = \left(\frac{(205)}{589.16} \right)$$

$$n = 384.16 * (0.348) = 134$$

n = 134 docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

La muestra probabilística por conglomerados se realizó en dos etapas:

En la primera etapa seleccionamos aleatoriamente todas los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, que equivalen al 100% de los conglomerados de la primera etapa.

En la segunda etapa la muestra calculada se distribuyó de manera proporcional en los cuatro colegios:

Tabla 4

Muestra conglomerada del estudio

Institución Educativa	Nivel	Población	Muestra	K= N/n
Ceba 6085 Brigida Silva De Ochoa	Inicial – Intermedio - Avanzado	17	11	1
Ceba Benjamin Bloom	Inicial – Intermedio – Avanzado	19	12	1
Ceba 6090 Jose Olaya Balandra	Inicial – Intermedio – Avanzado	15	10	1
Ceba Mateo Pumacahua	Inicial – Intermedio – Avanzado	12	8	1
Ceba 7075 Juan Pablo li	Inicial – Intermedio – Avanzado	8	5	1
Ceba Mercedes Indacochea	Inicial – Intermedio – Avanzado	14	9	1
Ceba Jose Maria Eguren	Inicial – Intermedio - Avanzado	15	10	1
Ceba Nicanor Rivera Caceres	Avanzado	6	4	1
Ceba Juana Alarco De Dammert	Inicial – Intermedio - Avanzado	18	12	1
Ceba Federico Villarreal	Inicial – Intermedio - Avanzado	18	12	1
Ceba Romeo Luna Victoria	Inicial – Intermedio - Avanzado	8	5	1

Ceba San Luis	Inicial – Intermedio - Avanzado	14	9	1
Ceba Ricardo Palma	Inicial – Intermedio - Avanzado	19	12	1
Ceba Jorge Chavez	- Avanzado	7	5	1
Ceba Jose Maria Arguedas	Inicial – Intermedio - Avanzado	15	10	1
Total		205	134	

Fuente: CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Para hallar la muestra conglomerada se realizó lo siguiente:

1º Hallar la fórmula $ksh = n/N$ para extraer la frecuencia constante (fh).

$Fh = n/N$

$Fh = 134/205$

$Fh = 0,65365853658$

El punto de inicio en cada CEBA es un número aleatorio 1; es decir, de cada un docente elegir uno.

Criterios de selección.

Criterios de inclusión.

Ser docentes de docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Ser docentes de docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, que son voluntarios.

Ser docentes de docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, que asistieron el día de la encuesta.

Criterios de Exclusión.

No ser docentes de docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Ser docentes de docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, que no son voluntarios.

Ser docentes de docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, que no asistieron el día de la encuesta.

2.6.3. Muestreo

El muestreo fue probabilística al 95% con el margen de error del 5% por conglomerados en donde seleccionamos aleatoriamente a todos los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, que equivalen al 100% de los conglomerados.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan: “En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis”. (p. 176)

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnicas

La Encuesta: Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. También es preciso delimitar el tamaño de la muestra y el procedimiento de elección de los elementos componentes. Mediante la encuesta se entra en contacto con las personas seleccionadas para realizar las entrevistas a través de diversos medios. Personas que pueden responder debido a su

situación en el tema objeto de estudio y tienen voluntad de contestar con sinceridad a las preguntas (Paladines, 2010, p.97)

2.7.2. Instrumentos

Ficha Técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Gestión Escolar.

Autor: Gladys Alhuay

Año: 2015

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Evaluar la Gestión Escolar en sus distintas dimensiones

Población: docentes de la Institución.

Número de ítem: 20

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El docente marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Escala: La escala tipo Likert

Ficha Técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos.

Autor: Gladys Alhuay

Año: 2015

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Evaluar la Gestión de recursos Humanos en sus distintas dimensiones

Población: docentes de la Institución.

Número de ítem: 20

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El docente marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

Escala: La escala tipo Likert.

Los instrumentos propuestos se presentan en el Anexo 2

2.8. Métodos de análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 22, porcentajes en tablas de frecuencias y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contrastación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica, mediante el coeficiente Rho Spearman.

Rho Spearman: “El coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados puede establecerse un orden jerárquico para las series”. (Ávila, 2010, p.225).

Prueba hipótesis: Para Torres (2007) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129)

Nivel de Significación: Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

2.8.1. Validez y Confiabilidad.

Validez

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación del instrumento cuestionarios, que presenta resultados favorables en el juicio de expertos (Anexo 3).

Tabla 5

Relación de validadores

Validador	Resultado
Dr. Noel Alcas Zapata	Aplicable
Dr. Joaquín Vértiz Osoreo	Aplicable
Dr. Carlos Sotelo Estacio	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

Confiabilidad de los instrumentos

El instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, Tamayo (2010, p. 68) citado por Méndez (2009), quien define que la obtención que se logra cuando.

Aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable. El estadístico utilizado es el alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. En este caso la prueba piloto se realizó en 20 participantes.

Tabla 6

Confiabilidad Cuestionario de Gestión Escolar

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión Escolar	0.927	20

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

- Por debajo de .60 es inaceptable
- De .60 a .65 es indeseable.
- Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.
- De .70 a .80 es respetable.
- De .80 a .90 es buena
- De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Tabla 7

Confiabilidad Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión de Recursos Humanos	0.937	20

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

2.9. Aspectos éticos

Se seguirá los siguientes principios:

Reserva de identidad de los participantes

Citas de los textos y documentos consultados

No manipulación de resultado.

III. Resultados

3.1. Descripción

Tabla 8

Frecuencias de la Variable gestión escolar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	31	23,1	23,1	23,1
	Casi siempre	56	41,8	41,8	64,9
	Siempre	47	35,1	35,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: estadística de la Tesis

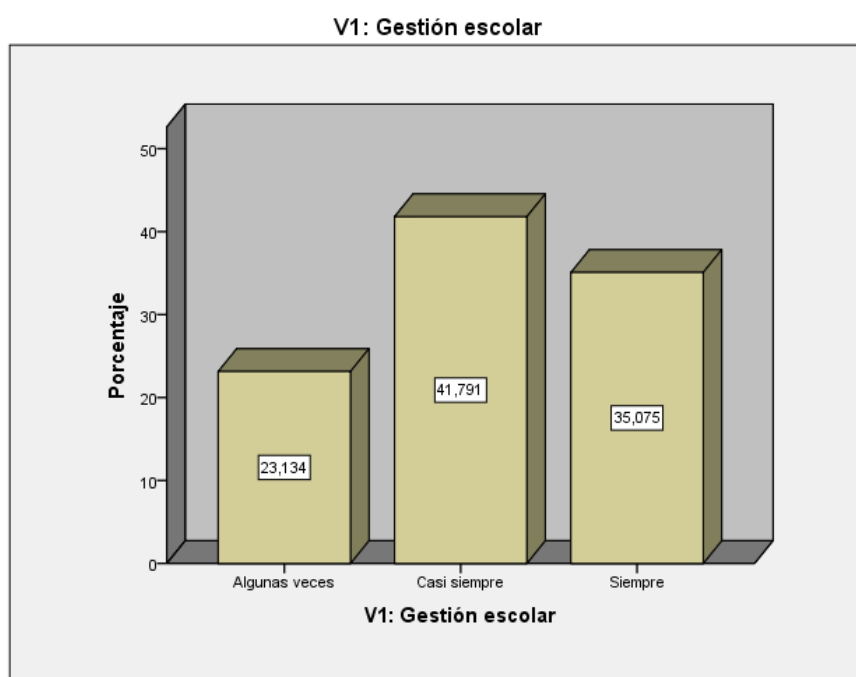


Figura 2. Diagrama de Frecuencias de la Gestión Escolar

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la variable gestión escolar, que involucra: pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria y de participación social, señalan: de los 134 docentes encuestados, 31 (23.1%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la gestión escolar en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gestión escolar en estos CEBAS, en un aproximado del 75% tiene cierta aceptación.

Tabla 9

Frecuencias de la dimensión Pedagógico-Didáctica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	39	29,1	29,1	29,1
	Casi siempre	47	35,1	35,1	64,2
	Siempre	48	35,8	35,8	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

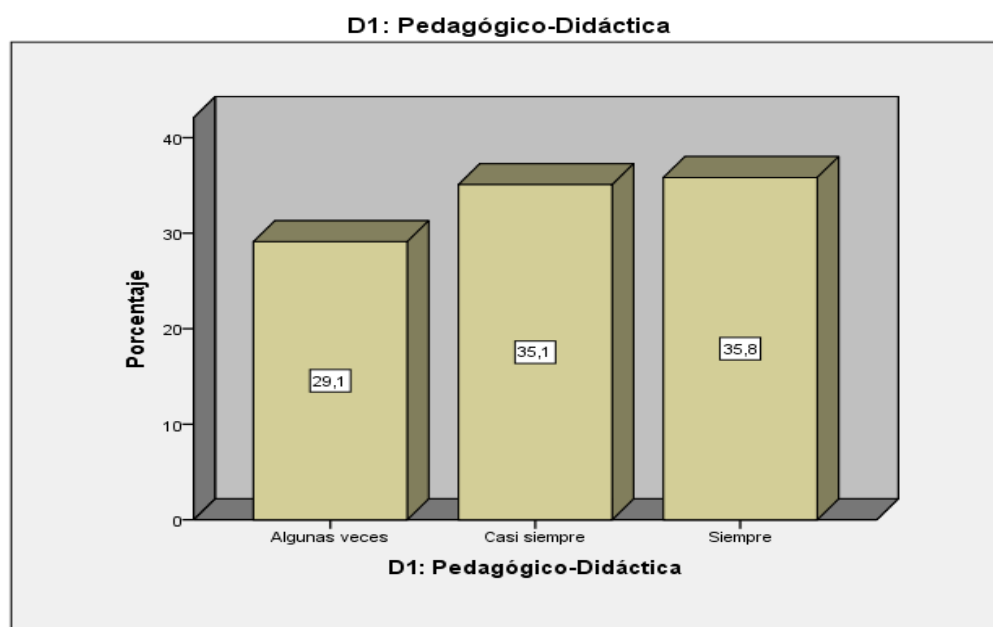


Figura 3. Diagrama de Frecuencias de la dimensión Pedagógico-Didáctica

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la dimensión pedagógico-didáctica, señalan: de los 134 docentes encuestados, 39 (29.1%) “algunas veces”, 47 (35.1%) “casi siempre” y 48 (35.8%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión pedagógico-didáctica en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que también, esta dimensión, en estos CEBAS, en un aproximado del 75% tiene cierta aceptación.

Tabla 10

Frecuencias de la dimensión Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	15	11,2	11,2	11,2
	Casi siempre	56	41,8	41,8	53,0
	Siempre	63	47,0	47,0	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

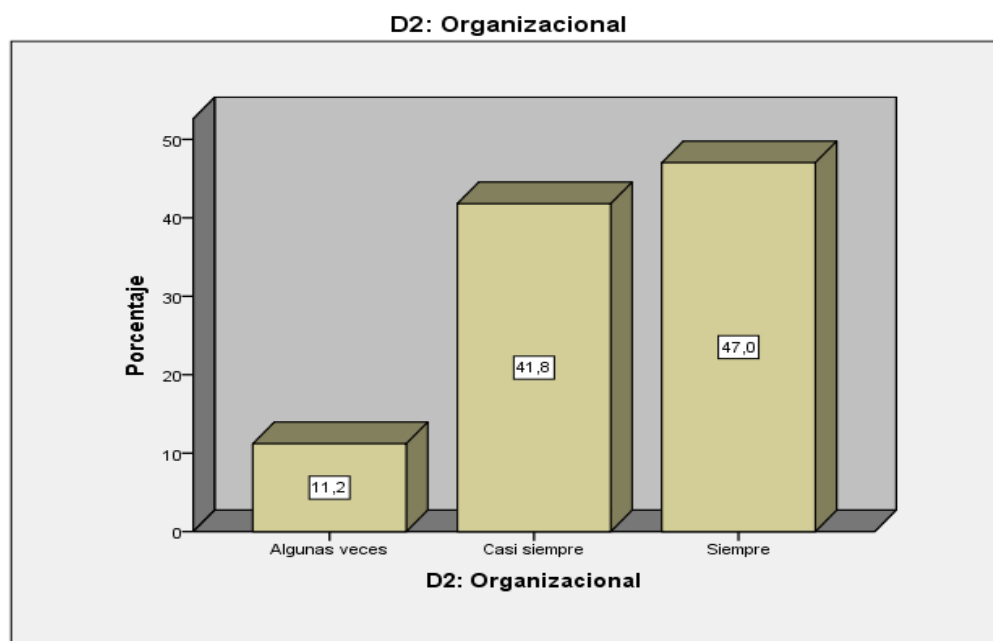


Figura 4. Diagrama de Frecuencias de la dimensión Organizacional

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la dimensión organizacional, señalan: de los 134 docentes encuestados, 15 (11.2%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 63 (47.0%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión organizacional en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que esta dimensión, en los CEBAS mencionados, tienen una aceptación aproximada al 90%.

Tabla 11

Frecuencias de la dimensión administrativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	15	11,2	11,2	11,2
	Algunas veces	16	11,9	11,9	23,1
	Casi siempre	48	35,8	35,8	59,0
	Siempre	55	41,0	41,0	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

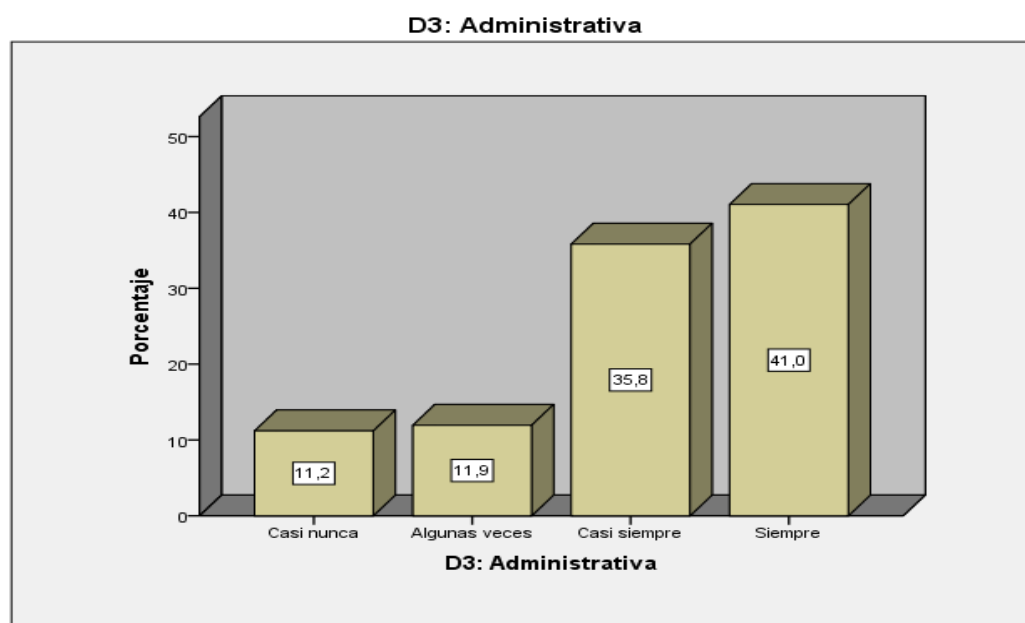


Figura 5. Diagrama de Frecuencias de la dimensión administrativa

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la dimensión administrativa, señalan: de los 134 docentes encuestados, 15 (11.2%) “casi nunca”, 16 (11.9%) “algunas veces”, 48 (35.8%) “casi siempre” y 55 (41.0%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión administrativa en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que esta dimensión, en los CEBAS mencionados, tienen una aceptación aproximada al 75%.

Tabla 12

Frecuencias de la dimensión Comunitaria y de participación social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	7	5,2	5,2	5,2
	Algunas veces	24	17,9	17,9	23,1
	Casi siempre	56	41,8	41,8	64,9
	Siempre	47	35,1	35,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

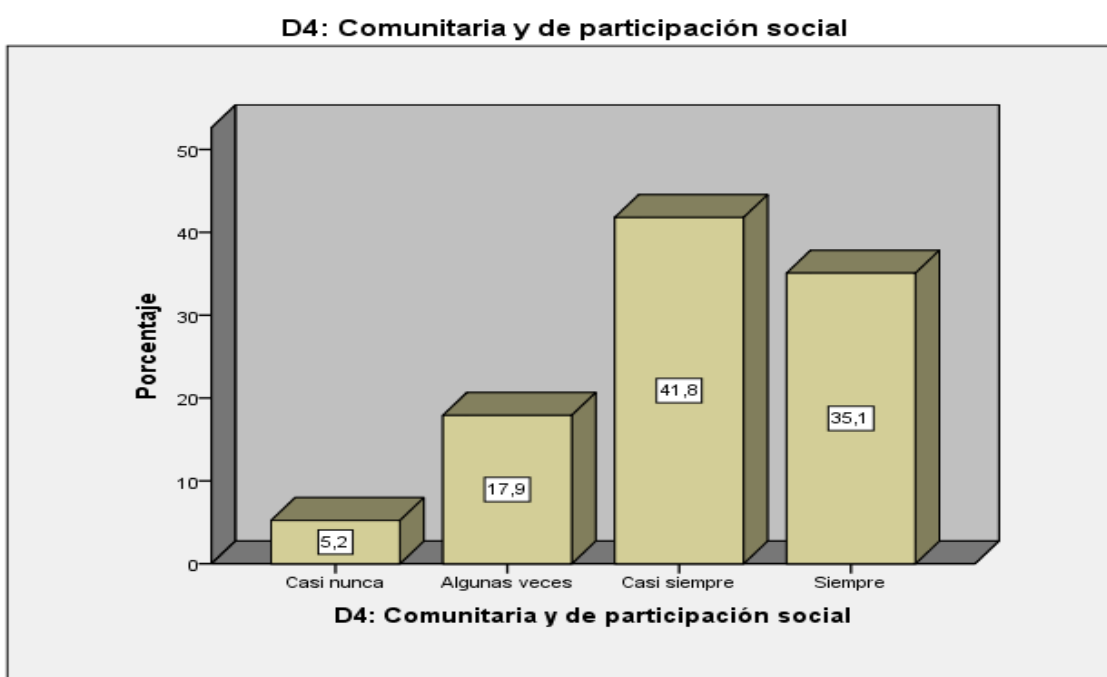


Figura 6. Diagrama de Frecuencias de la dimensión comunitaria social

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la dimensión comunitaria y de participación social, señalan: de los 134 docentes encuestados, 7 (5.2%) “casi nunca”, 24 (17.9%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión comunitaria y de participación social en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que esta dimensión, en los CEBAS mencionados, tienen una aceptación aproximada al 73%.

Tabla 13

Frecuencias de la variable gestión de recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	40	29,9	29,9	29,9
	Casi siempre	47	35,1	35,1	64,9
	Siempre	47	35,1	35,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

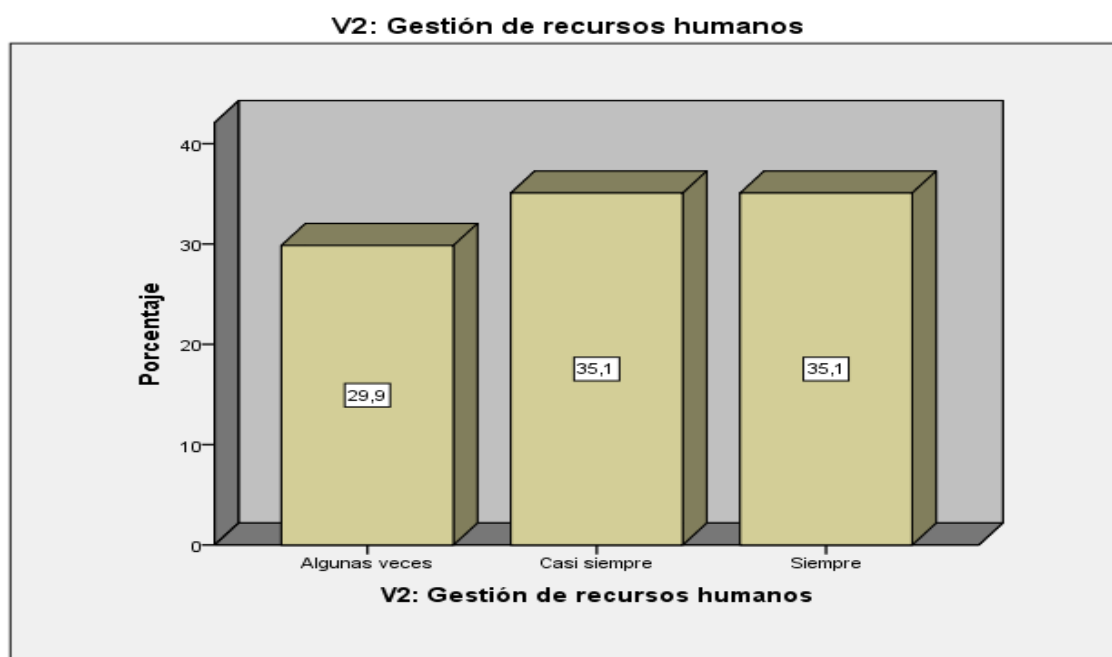


Figura 7. Diagrama de Frecuencias de la gestión de recursos humanos

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la variable gestión de recursos humanos, que involucra: dirección y gestión de los RR.HH, contratación de RR.HH, desarrollo de RR.HH, retribución de RR.HH y gobernanza de RR.HH, señalan: de los 134 docentes encuestados, 40 (29.9%) “algunas veces”, 47 (35.1%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gestión de recursos humanos en estos CEBAS, tienen una aceptación aproximada al 70%.

Tabla 14

Frecuencias dimensión de dirección y gestión de los RR.HH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	40	29,9	29,9	29,9
	Casi siempre	39	29,1	29,1	59,0
	Siempre	55	41,0	41,0	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

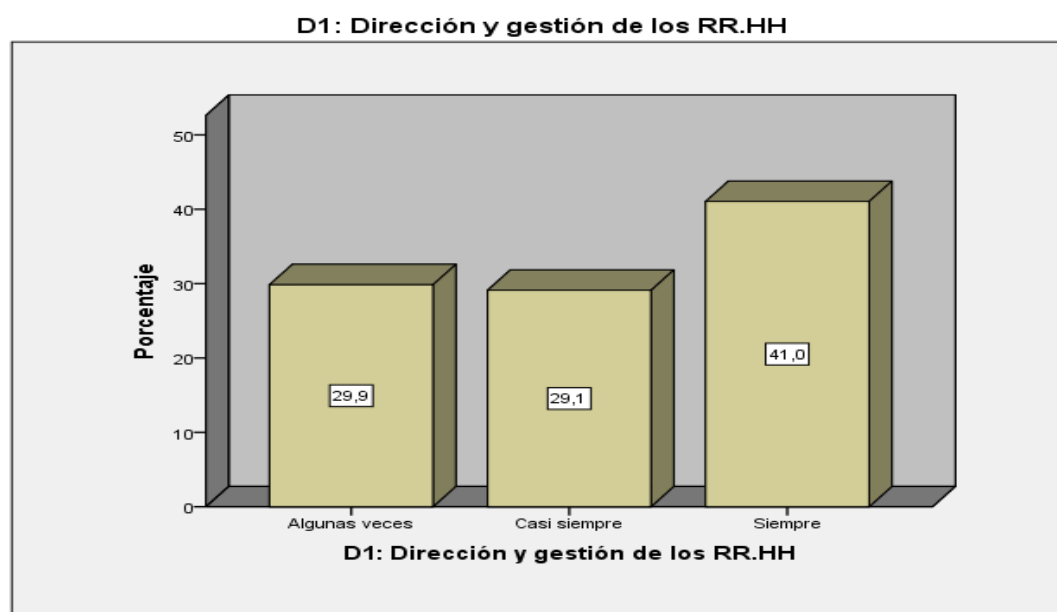


Figura 8. Diagrama de Frecuencias dimensión de dirección y gestión de los RR.HH

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la dimensión dirección y gestión de los RR.HH, señalan: de los 134 docentes encuestados, 40 (29.9%) “algunas veces”, 39 (29.1%) “casi siempre” y 55 (41.0%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión dirección y gestión de los RR.HH en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la dirección y gestión de los RR.HH en estos CEBAS, tienen una aceptación aproximada al 70%.

Tabla 15

Frecuencias de dimensión contratación de RR.HH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	16	11,9	11,9	11,9
	Algunas veces	8	6,0	6,0	17,9
	Casi siempre	63	47,0	47,0	64,9
	Siempre	47	35,1	35,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

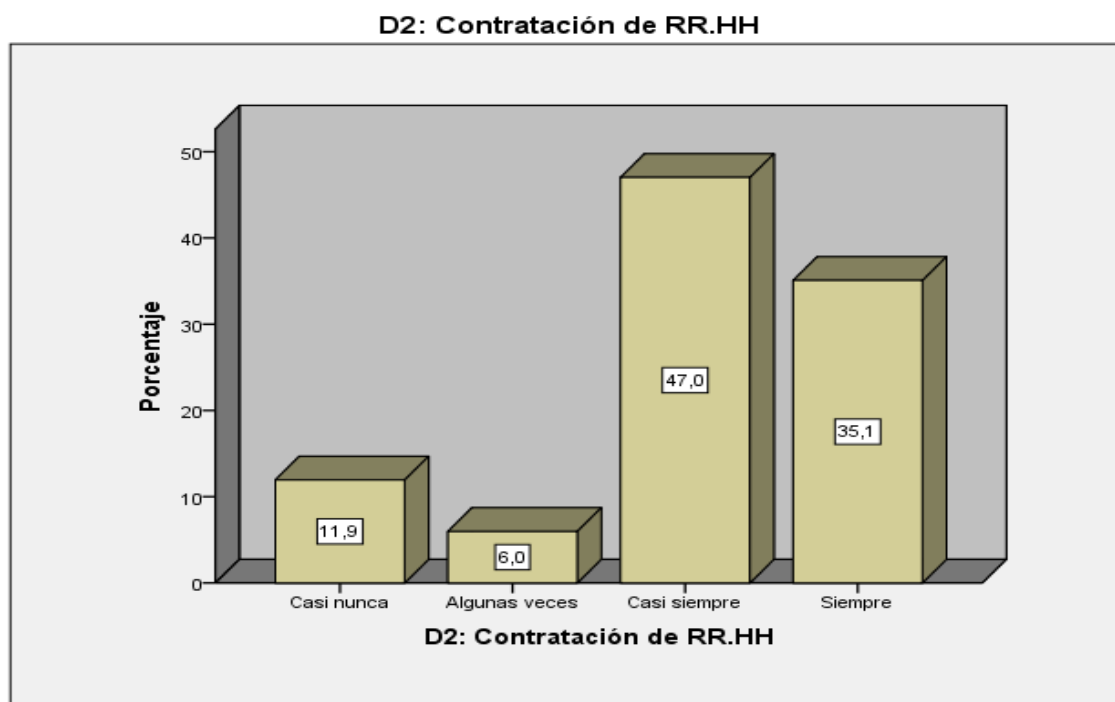


Figura 9. Diagrama de Frecuencias de dimensión contratación de RR.HH

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la dimensión contratación de RR.HH, señalan: de los 134 docentes encuestados, 16 (11.9%) “casi nunca”, 8 (6.0%) “algunas veces”, 63 (47.0%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión contratación de RR.HH en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la contratación de RR.HH en estos CEBAS, tienen una aceptación aproximada al 83%.

Tabla 16

Frecuencias de dimensión de desarrollo de RR.HH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	6,0	6,0	6,0
	Algunas veces	47	35,1	35,1	41,0
	Casi siempre	40	29,9	29,9	70,9
	Siempre	39	29,1	29,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

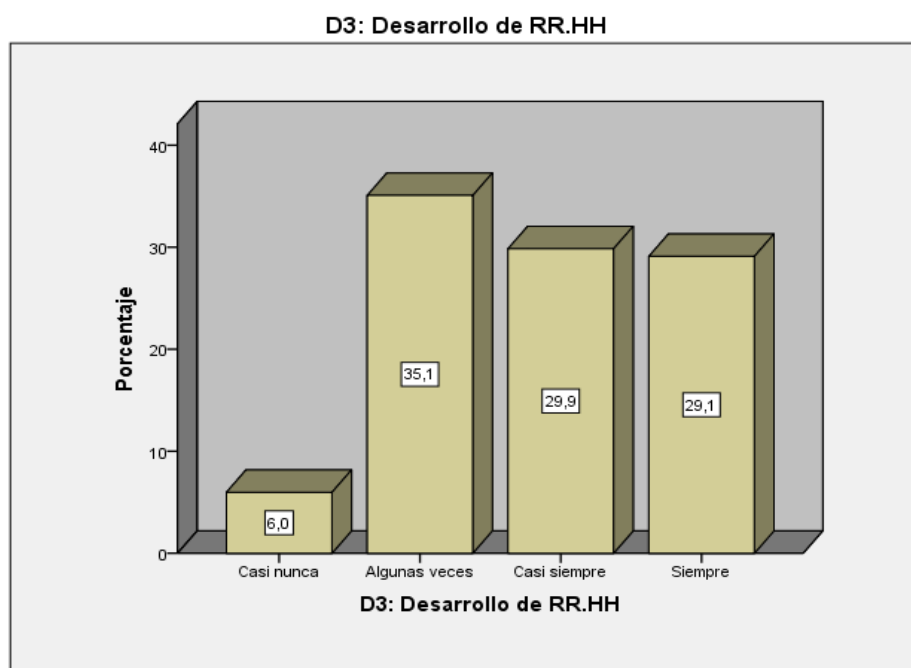


Figura 10. Diagrama de Frecuencias de dimensión desarrollo de RR.HH

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la dimensión desarrollo de RR.HH, señalan: de los 134 docentes encuestados, 8 (6.0%) “casi nunca”, 47 (35.1%) “algunas veces”, 40 (29.9%) “casi siempre” y 39 (29.1%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión desarrollo de RR.HH en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que el desarrollo de RR.HH en estos CEBAS, tienen una aceptación aproximada al 60%.

Tabla 17

Frecuencias de dimensión retribución de RR.HH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	6,0	6,0	6,0
	Algunas veces	32	23,9	23,9	29,9
	Casi siempre	70	52,2	52,2	82,1
	Siempre	24	17,9	17,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

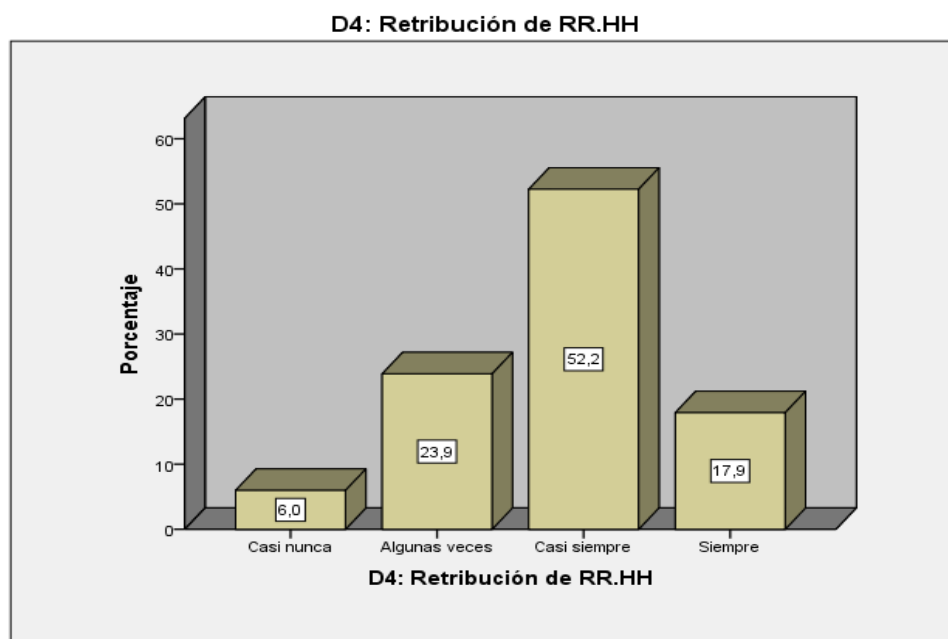


Figura 11. Diagrama de Frecuencias de dimensión de desarrollo de RR.HH

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la dimensión retribución de RR.HH, señalan: de los 134 docentes encuestados, 8 (6.0%) “casi nunca”, 32 (23.9%) “algunas veces”, 70 (52.2%) “casi siempre” y 24 (17.9%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión retribución de RR.HH en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la retribución de RR.HH en estos CEBAS, tienen una aceptación aproximada al 70%.

Tabla 18

Frecuencias de dimensión gobernanza de RR.HH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	6,0	6,0	6,0
	Algunas veces	32	23,9	23,9	29,9
	Casi siempre	31	23,1	23,1	53,0
	Siempre	63	47,0	47,0	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

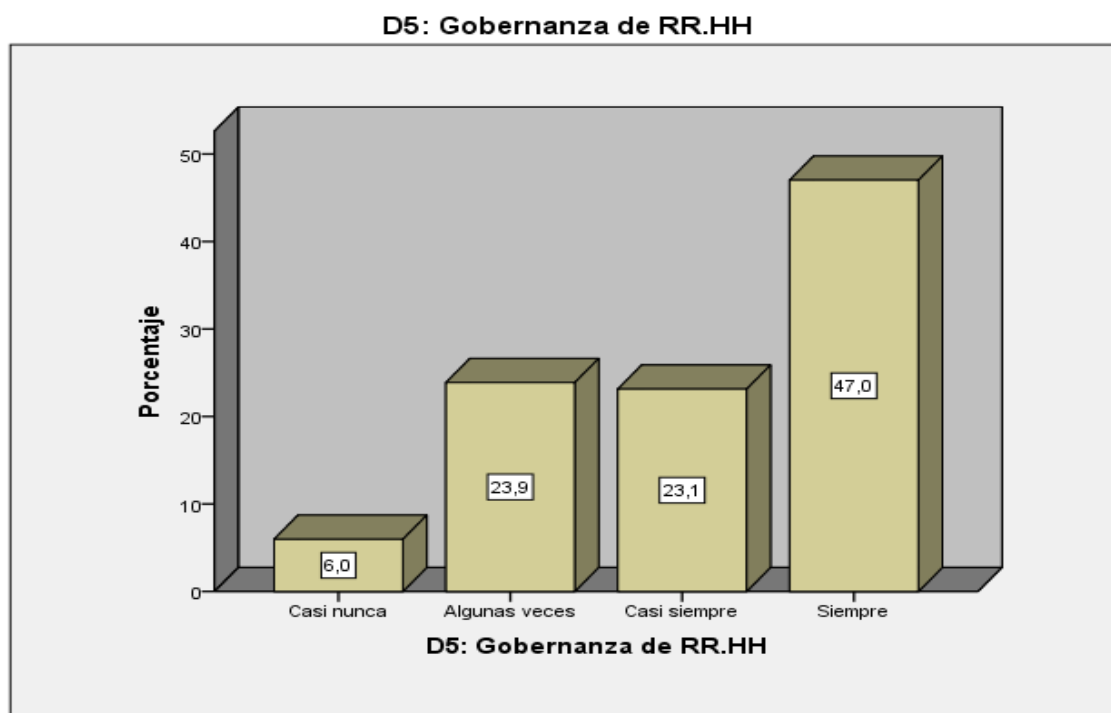


Figura 12. Diagrama de Frecuencias de dimensión de desarrollo de RR.HH

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la dimensión gobernanza de RR.HH, señalan: de los 134 docentes encuestados, 8 (6.0%) “casi nunca”, 32 (23.9%) “algunas veces”, 31 (23.1%) “casi siempre” y 63 (47.0%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión gobernanza de RR.HH en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gobernanza de RR.HH en estos CEBAS, tienen una aceptación aproximada al 70%.

3.3.1 Prueba de Hipótesis

La prueba de hipótesis se realizó con la prueba Rho de Spearman por tratarse de variables cualitativas ordinales.

Hipótesis general

Ho: No existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Ha: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Tabla 19

Correlación entre gestión escolar y gestión de recursos humanos

		V1. Gestión escolar	V2. Gestión de recursos humanos
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,880**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
	Coeficiente de correlación	,880**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	134	134

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadística de la tesis

Interpretación

La tabla señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre las dos variables y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.880^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.01$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

Hipótesis específica 1

Ho: No existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Ha: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Tabla 20

Correlación entre gestión escolar y la Dirección y gestión de los RR.HH

		V1. Gestión escolar	D1. Dirección y gestión de los RR.HH
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,692**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
	Coeficiente de correlación	,692**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	134	134

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadística de la tesis

Interpretación

La tabla señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva moderada entre la variable Gestión escolar y la dimensión Dirección y gestión de los RR.HH; y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.692^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.01$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Ha: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Tabla 21

Correlación entre gestión escolar y contratación de RR.HH

		V1. Gestión escolar	D2. Contratación de RR.HH
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,847**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
	Coeficiente de correlación	,847**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	134	134

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadística de la tesis

Interpretación

La tabla señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la variable Gestión escolar y la dimensión contratación de RR.HH; y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.847^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.01$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Ha: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Tabla 22

Correlación entre gestión escolar y desarrollo de RR.HH

		V1. Gestión escolar	D3. Desarrollo de RR.HH
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,844**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
	Coeficiente de correlación	,844**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	134

**.

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadística de la tesis

Interpretación

La tabla señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la variable Gestión escolar y la dimensión desarrollo de RR.HH; y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.844^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.01$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Hipótesis específica 4

Ho: No existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Ha: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Tabla 23

Correlación entre gestión escolar y la retribución de RR.HH

		V1. Gestión escolar	D4. Retribución de RR.HH
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,799**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
	Coeficiente de correlación	,799**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	134	134

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadística de la tesis

Interpretación

La tabla señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la variable Gestión escolar y la dimensión retribución de RR.HH; y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.799^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.01$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Hipótesis específica 5

Ho: No existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Ha: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Tabla 24

Correlación entre gestión escolar y la gobernanza de RR.HH

		V1. Gestión escolar	D5. Gobernanza de RR.HH
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,846**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
	Coeficiente de correlación	,846**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	134	134

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadística de la tesis

Interpretación

La tabla señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre la variable Gestión escolar y la dimensión gobernanza de RR.HH; y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.846^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.01$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

IV. Discusión

4.1. Discusión

Después del análisis cuantitativo, en lo que respecta a la primera variable gestión escolar, que involucra: pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria y de participación social, señalan: de los 134 docentes encuestados, 31 (23.1%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la gestión escolar en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gestión escolar en estos CEBAS tiene una aceptación aproximada al 75%.

En lo que respecta a los resultados de la primera dimensión denominada pedagógico-didáctica, señalan: de los 134 docentes encuestados, 39 (29.1%) “algunas veces”, 47 (35.1%) “casi siempre” y 48 (35.8%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión pedagógico-didáctica en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que también, esta dimensión, en estos CEBAS, en un aproximado del 75% tiene cierta aceptación.

Asimismo, en la dimensión organizacional, señalan: de los 134 docentes encuestados, 15 (11.2%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 63 (47.0%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión organizacional en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que esta dimensión, en los CEBAS mencionados, tienen una aceptación aproximada al 90%.

De igual manera, en la segunda dimensión denominada administrativa, señalan: de los 134 docentes encuestados, 15 (11.2%) “casi nunca”, 16 (11.9%) “algunas veces”, 48 (35.8%) “casi siempre” y 55 (41.0%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión administrativa en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “deficiente”,

“algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que esta dimensión, en los CEBAS mencionados, tienen una aceptación aproximada al 75%.

Finalmente, en la dimensión denominada comunitaria y de participación social, señalan: de los 134 docentes encuestados, 7 (5.2%) “casi nunca”, 24 (17.9%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión comunitaria y de participación social en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que esta dimensión, en los CEBAS mencionados, tienen una aceptación aproximada al 73%.

En lo que respecta a los resultados de la segunda variable, denominada gestión de recursos humanos, que involucra: dirección y gestión de los RR.HH, contratación de RR.HH, desarrollo de RR.HH, retribución de RR.HH y gobernanza de RR.HH, señalan: de los 134 docentes encuestados, 40 (29.9%) “algunas veces”, 47 (35.1%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gestión de recursos humanos en estos CEBAS, tienen una aceptación aproximada al 70%.

Con respecto a la correlación, a través del Coeficiente de Correlación de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta entre las dos variables y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.880^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la gestión escolar y la gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015 es significativa; y se rechazó la hipótesis nula.

Con respecto al objetivo de la investigación se logró determinar la relación que existe entre la gestión escolar y la gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015; con una Correlación de 88.0%.

Como se puede apreciar los diferentes antecedentes como la de García (2009), con su tesis: La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. Concluye resaltando la evidente falta de formación profesional del personal directivo y docente, situación que dificulta la gestión en el sentido pedagógico y limita las posibilidades de las instituciones para cumplir con las dimensiones que la calidad concibe. Elera (2010), con su tesis: Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao, concluye expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución. Asimismo, existe una relación significativa entre las dimensiones (liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación de la gestión educativa, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente) con la calidad del servicio educativo, comprobándose las hipótesis. Díaz y Delgado (2014), con su tesis: Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación, concluye identificando las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Martínez (2010), quien presentó la investigación: Gestión de directores y Cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – Red N° 7 del Callao, y concluye, evidenciando el grado de confiabilidad de ambas variables. Lo que se constata en el resultado alcanzado, dando validez al trabajo ejecutado en la Red N° 7 del Callao. Finalmente, Damián (2014), quien presentó la investigación Gestión Educativa y Desempeño Docente en la Red N° 08 – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho – 2014, concluye señalando la existencia de un Rho de 0,847** que determinó la existencia de una correlación directa alta entre las variables gestión educativa y el desempeño docente en la RED N° 08 – UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2014.

En cuanto a los Antecedentes sobre gestión de recursos humanos tenemos la de Broggi (2010), con su investigación: Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración, concluye señalando la decisión de optar la gestión de

los Recursos Humanos que ayudará a comprender la situación para mejorar el rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la organización y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento. Morales (2012), con su investigación: Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados del nivel primario en la cabecera de Totoncapán, concluye señalando que el recurso humano, no está a cargo de personas especializadas que conozcan los procesos, la mayoría de establecimientos aplica la gestión de recursos humanos de manera empírica.

Como se ha podido observar, los resultados de los antecedentes, en donde la gestión escolar, gestión pedagógica o gestión del director se vinculan directamente con resultados de los aprendizajes de los estudiantes y la buena marcha de la escuela; y en cuanto a la gestión de recursos humanos, se ha podido observar que se vincula directamente con las capacidades y competencias de las personas en el logro de resultados eficientes de una organización. Estos resultados son similares a los resultados de esta Investigación que determinó la relación significativa alta entre la gestión escolar y la gestión de RR.HH en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015; es decir, se confirma lo señalado por el MINSA (1999) “que solo el recurso humano con su talento y esfuerzo, hará posible que la organización alcance niveles de eficiencia y eficacia comparables con las organizaciones más prestigiadas del medio. Esta afirmación es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización, sin excepción”. (p.36)

V. Conclusiones

Conclusiones

- Primera:** La presente investigación, demuestra, respecto al objetivo específico 1, que existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015
- Segunda:** La presente investigación, demuestra, respecto al objetivo específico 2, que existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015
- Tercera:** La presente investigación, demuestra, respecto al objetivo específico 3, que existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015
- Cuarta:** La presente investigación, demuestra, respecto al objetivo específico 4, que existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015
- Quinta:** La presente investigación, demuestra, respecto al objetivo específico 5, que existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.
- Sexta:** Finalmente queda demostrado que existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

- Primera:** Visto los resultados gestión escolar, que involucra: pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria y de participación social, señalan: de los 134 docentes encuestados, 31 (23.1%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la gestión escolar en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gestión escolar en estos CEBAS tiene una aceptación aproximada al 75%, se recomienda a los directores de cada CEBA mejorar la gestión escolar, porque hay todavía un 25% que perciben las bondades de una buena gestión escolar.
- Segunda:** Visto los resultados de la gestión escolar en la dimensión pedagógico-didáctica, donde también existe un porcentaje aproximado al 30% se encuentran como regular, se recomienda al equipo directivo de cada CEBA priorizar con sus docentes el aspecto pedagógico en beneficio de aprendizajes de calidad.
- Tercera:** Visto los resultados de la gestión escolar en la dimensión administrativa, donde también existe un porcentaje aproximado al 23% se encuentran como deficiente y regular, se recomienda al equipo directivo de cada CEBA reorientar la administración de manera que todos los actores de la escuela sumen por la mejora de la calidad educativa.
- Cuarta:** Visto los resultados de la gestión escolar en la dimensión comunitaria y de participación social, donde también existe un porcentaje aproximado al 23% se encuentran como deficiente y regular, se recomienda al equipo directivo de cada CEBA proyectar la gestión hacia la comunidad, de manera que la comunidad social se sume a la mejora de la calidad educativa.

- Quinta:** Visto los resultados de la variable gestión de recursos humanos, que involucra: dirección y gestión de los RR.HH, contratación de RR.HH, desarrollo de RR.HH, retribución de RR.HH y gobernanza de RR.HH, donde también existe un porcentaje aproximado al 30% se encuentra como regular, se recomienda al equipo directivo de los CEBAS gestionar el recurso humano de manera adecuada para que con su talento y esfuerzo, haga que la organización alcance niveles de eficiencia y eficacia.
- Sexta:** Se recomienda utilizar los resultados para futuras investigaciones a nivel de postgrado.

VII. Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas

- Ávila, R. (2012). *Estadística Elemental*. Estudios y Ediciones RA. Perú: Artigraf Daniel.
- Braslavsky, C. (1999), *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina*, Buenos Aires, IIPE-UNESCO
- Broggi (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. Tesis
- Brouyere J. (2015). *Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa*. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial San Marcos. Lima.
- Celis, M. (2009). *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío Permanent*. Fundación Chile.
- Chiavenato, I. (2006). *Gestión de Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill
- Damián, A. (2014). *Gestión Educativa y Desempeño Docente en la Red N° 08 – UGEL 05*, distrito de San Juan de Lurigancho – 2014. Tesis
- De Vellis, G. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, en Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Díaz, A. y Delgado, J. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Tesis

- Elera, A. (2010). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao*. Tesis
- Fregoso, J. (2005). *La planeación: Nuevos retos en la dirección escolar*. México, 2005.
- Garay, S (2008). *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. Bilbao, España: Instituto de Calidad de la Educación, Universidad de Deusto.
- García, J. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Tesis
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5.^a Edic. Pearson Educación, S.A., Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.
- IIPE-UNESCO (2004). *Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. International Institute for Educational Planning 7-9 rue Eugène-Delacroix 75116, París, Francia.
- Marcel, M; Raczynski, D. (2009). *La asignatura pendiente*. Ed. Uqbar. Chile
- Martínez, A. (2010). *Gestión de directores y Cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – Red N° 7 del Callao*. Tesis
- MINEDU (2013). *Rutas de Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Ministerio de Educación Av. De la Arqueología, cuadra 2 - San Borja Lima, Perú
- MINEDU (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Ministerio de Educación Av. De la Arqueología, cuadra 2 - San Borja Lima, Perú

- MINEDUC (2005). *Marco para la Buena Dirección Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. www.mineduc.cl
- MINEDUC (2005). *Marco para la buena dirección Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo*. Ministerio de Educación. Chile. www.mineduc.cl
- MINSA (1999). *Gestión de Recursos Humanos. Ministerio de Salud Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión Av. Salaverry*.
- Mitacc S. (2013). *Justificación de una tesis*. Recuperado de: <http://prezi.com/w3rocde0hopn/justificacion-de-una-tesis/>
- Morales, J. (2012). *Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados del nivel primario en la cabecera de Totonicapán*. Tesis.
- Paladines, L. (2012). *El Proceso de Mercadotecnia y la Gestión de Comercialización de Bienes y Servicios*. Universidad Nacional de Loja Área Jurídica, Social y Administrativa.
- Perea, J. (2008). *Planeamiento Estratégico en la Dinámica Humana y organizacional como Producto de los Procesos cognoscitivos*. *Revista IIPSI Facultad de Psicología. UNMSM*. Lima – Perú.
- Sainz, A. (1994). *La gestión de recursos humanos en la empresa*. EDITA. I.D.O.E. Universidad de Alcalá de Henares.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2002) *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana (2009). *Gestión del director Gestión Escolar centrada en los aprendizajes*. 1a Ed. - Santo Domingo, República Dominicana
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Editorial: Granica; Barcelona – España.

- SEP Subsecretaría de Planeación y Coordinación (2001) *Dirección General de Evaluación. ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*. México.
- Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa (2009). *Modelo de gestión escolar. En educación básica*. México.
- Tamayo, L. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. (2ª ed.). Argentina. Limusa
- Torres, B. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú. Fondo Editorial Universidad San Marcos.
- Uribe, M. (2005). *Artículo publicado en la Revista PRELAC-UNESCO* (Proyecto Regional de Educación para América Latina y El Caribe) www.gestionescolar.cl.

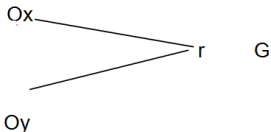
Anexo

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GESTIÓN ESCOLAR Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS CEBAS DE LA UGEL 07 – SAN BORJA, 2015.

AUTOR: María Gladys Alhuay Cóndor

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.	OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015	HIPÓTESIS GENERAL: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.	Variable 1: GESTIÓN ESCOLAR			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	
			Pedagógico-Didáctica.	Opciones educativas metodológicas Planificación, evaluación y certificación. Desarrollo de prácticas pedagógicas. Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes	1-5	
			Organizacional	Organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores. Formas de relacionarse Normas explícitas e implícitas	6-10	
			Administrativa	Económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información. Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.	11-15	
			Comunitaria y de participación social	Necesidades de la comunidad. Relaciones de la escuela con el entorno. Padres y madres de familia. Organizaciones de la localidad. Redes de apoyo.	16-20	
			Variable 2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	
			Dirección y gestión de los RR.HH.	Gestión de los flujos de trabajo y análisis del puesto de trabajo. Igualdad de oportunidades y entorno legal. Gestión de la diversidad.	1-4	
			Contratación de RR.HH.	Reclutamiento y selección de recursos humanos.	5-8	
			Desarrollo de RR.HH.	Evaluación y Gestión del Desempeño. Formación de los trabajadores. Desarrollo de la carrera profesional.	9-12	
			Retribución de RR.HH.	Gestión de la retribución. Premiar al desempeño.	13-16	
			Gobernanza de RR.HH.	Gestión de las relaciones internas. Respeto de los derechos de los empleados y gestión de la disciplina. Gestión de las relaciones con los representantes de los trabajadores. Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.	17-20	
PROBLEMAS SECUNDARIOS ¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Dirección de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015				
¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.	Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015	Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Contratación de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015				
¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.	Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015	Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015				
¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.	Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015	Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Retribución de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015				
¿Qué relación existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015?.	Determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.	Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la dimensión de Gobernanza de la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: BÁSICO Esta investigación es básica, según Zorrilla (1993, p. 43) este tipo de investigaciones se denomina también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>Según Hernández (2010), el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, descriptivo correlacional, Mertens (2005) citado en Hernández (2010) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo, por lo tanto una vez recopilada la data se determinó la relación que existió entre ambas.</p> 	<p>POBLACIÓN: Constituido por 205 Docentes de los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 134 docentes.</p> <p>ENFOQUE Cuantitativo.</p>	<p>VARIABLE 1: GESTIÓN ESCOLAR INSTRUMENTO: CUESTIONARIO TÉCNICAS: ENCUESTA AUTOR: GLADYS ALHUAY AÑO: 2015 MONITOREO: : MARZO- ABRIL 2016 ÁMBITO DE APLICACIÓN: CEBAS DE LA UGEL 07. FORMA DE ADMINISTRACIÓN: DIRECTA</p> <p>VARIABLE 2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTRUMENTO: CUESTIONARIO TÉCNICAS: ENCUESTA AUTOR: GLADYS ALHUAY AÑO: 2015 MONITOREO: : MARZO- ABRIL 2016 ÁMBITO DE APLICACIÓN: CEBAS DE LA UGEL 07. FORMA DE ADMINISTRACIÓN: DIRECTA</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de contingencia, Figuras</p> <p>DE PRUEBA:</p> <p>Prueba hipótesis Para Torres(1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129)</p> <p>Nivel de Significación: Si s es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445).</p> <p>Rho Spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ, los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.</p>

ANEXO 2

INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Cuestionario sobre gestión escolar y gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 - San Borja, 2015.

INSTRUCCIONES: Estimado colega, a continuación tienes 20 preguntas sobre la gestión escolar, para lo cual debes marcar con el número de la tabla la opción que consideras correcta.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

VARIABLE N° 1: GESTIÓN ESCOLAR

N°	ÍTEMS	ÍNDICES				
		5	4	3	2	1
	PEDAGÓGICO – DIDÁCTICO					
1	Asesora y maneja con solvencia los procesos pedagógicos con el objetivo de realizar de forma adecuada la labor de asesoramiento a los docentes.					
2	Asesora y monitorea de manera oportuna la aplicación de las estrategias metodológicas y el uso pertinente de materiales educativos.					
3	Lidera el proyecto educativo con espíritu transformador generando compromiso e identificación de los actores del entorno al logro de los aprendizajes.					
4	Gestiona la escuela en función a una comunidad de aprendizaje sostenible en donde todos los actores educativos aprenden.					
5	Orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes retroalimentando la práctica pedagógica a partir de sus resultados.					
	ORGANIZACIONAL					
6	Garantiza el uso efectivo del tiempo priorizando actividades relacionadas al logro de aprendizajes.					
7	Fomenta el uso racional de los recursos de su entorno para posibilitar mejores aprendizajes.					
8	Promueve la confianza, equidad, respeto mutuo y en atención a la diversidad,					
9	Demuestra altas expectativas en sí mismo y en el desempeño de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.					
10	Practica el buen trato y la comunicación asertiva en las relaciones humanas.					
	ADMINISTRATIVA					
11	Implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas eficientes, sostenibles y con énfasis en los aprendizajes desarrollados con la comunidad educativa.					
12	Demuestra responsabilidad y compromiso en su práctica cotidiana en el marco de los enfoques de derechos, calidad, equidad, interculturalidad, gestión descentralizada y gestión por resultados.					
13	Desarrolla sistemas de información de la escuela para monitorear el proceso en relación al logro de aprendizajes.					
14	Maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos y conductas de riesgo al interior de la comunidad educativa.					
15	Promueve la creatividad, iniciativa y aprendizaje colaborativo en los docentes orientados a la mejora de los aprendizajes.					
	COMUNITARIA					
16	Implementa estrategias para la participación de las familias y comunidad promoviendo la responsabilidad compartida en el logro de aprendizajes y la gestión de la escuela.					
17	Construye una cultura colaborativa al interior de la escuela generando identidad y participación organizada de la familia en la gestión educativa.					
18	Conoce las características de los estudiantes, familias y comunidad con el objetivo de orientar la práctica pedagógica.					
19	Apertura la escuela a la comunidad a través del desarrollo de programas o actividades artísticas, deportivas, técnico productivas y/o de innovación pedagógica que favorezcan el logro de aprendizajes.					
20	Establece alianzas o convenios con autoridades locales, instancias gubernamentales y actores de la comunidad en beneficio del desarrollo institucional y el logro de aprendizajes.					

INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Cuestionario sobre gestión escolar y gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 - San Borja, 2015.

INSTRUCCIONES: Estimado colega, a continuación tienes 20 preguntas sobre la gestión de recursos humanos, para lo cual debes marcar con el número de la tabla la opción que consideras correcta.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

VARIABLE N° 2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

N°	ÍTEMS	ÍNDICES				
		5	4	3	2	1
	Dirección y gestión de los RR.HH					
1	La dirección planifica las acciones tomando en cuenta las necesidades del personal.					
2	Las acciones de la gestión se ciñen a las demandas del personal de la institución.					
3	La dirección y gestión toma en cuenta el perfil profesional de los trabajadores y la diversidad.					
4	La gestión trabaja por cuidar y mantener buenas relaciones humanas.					
	Contratación de RR.HH					
5	La selección del personal se lleva a cabo a través de un proceso abierto.					
6	La inducción y mejora permanente del personal se lleva a cabo mediante una planificación.					
7	El personal seleccionado es de acuerdo a un perfil determinado.					
8	En la escuela, se lleva a cabo la evaluación del personal de acuerdo a las funciones del puesto.					
	Desarrollo de RR.HH					
9	En la escuela se lleva a cabo la evaluación en función a su desempeño y proporciona capacitación al trabajador periódicamente.					
10	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias.					
11	Se le brindan a los trabajadores condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la organización.					
12	En la institución existe una política de evaluación con parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño.					
	Retribución de RR.HH					
13	En la escuela se lleva a cabo una gestión por retribución.					
14	La gestión toma en cuenta y premia el desempeño.					
15	La gestión genera estímulos intrínsecos y extrínsecos.					
16	La comunicación que se maneja entre la dirección y el personal es asertiva					
	Gobernanza de RR.HH					
17	La gestión de los recursos humanos toma en cuenta las relaciones internas.					
18	La gestión trabaja por cuidar y mantener buenas relaciones humanas.					
19	Se percibe permanentemente la armonía entre el personal.					
20	Existe gestión colegiada sobre seguridad y salud en el trabajo.					

ANEXO 3
VELIDACIONES

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / items Pedagógico-Didáctica	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Asesora y maneja con solvencia los procesos pedagógicos con el objetivo de realizar de forma adecuada la labor de asesoramiento a los docentes.	X		X		X		
2	Asesora y monitorea de manera oportuna la aplicación de las estrategias metodológicas y el uso pertinente de materiales educativos.	X		X		X		
3	Lidera el proyecto educativo con espíritu transformador generando compromiso e identificación de los actores del entorno al logro de los aprendizajes.	X		X		X		
4	Gestiona la escuela en función a una comunidad de aprendizaje sostenible en donde todos los actores educativos aprenden.	X		X		X		
5	Orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes retroalimentando la práctica pedagógica a partir de sus resultados.	X		X		X		
	Organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Garantiza el uso efectivo del tiempo priorizando actividades relacionadas al logro de aprendizajes.	X		X		X		
7	Fomenta el uso racional de los recursos de su entorno para posibilitar mejores aprendizajes.	X		X		X		
8	Promueve la confianza, equidad, respeto mutuo y en atención a la diversidad.	X		X		X		
9	Demuestra altas expectativas en sí mismo y en el desempeño de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.	X		X		X		
10	Practica el buen trato y la comunicación asertiva en las relaciones humanas.	X		X		X		
	Administrativa	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas eficientes, sostenibles y con énfasis en los aprendizajes desarrollados con la comunidad educativa.	X		X		X		
12	Demuestra responsabilidad y compromiso en su práctica cotidiana en el marco de los enfoques de derechos, calidad, equidad, interculturalidad, gestión descentralizada y gestión por resultados.	X		X		X		
13	Desarrolla sistemas de información de la escuela para monitorear el proceso en relación al logro de aprendizajes.	X		X		X		
14	Maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos y conductas de riesgo al interior de la comunidad educativa.	X		X		X		
15	Promueve la creatividad, iniciativa y aprendizaje colaborativo en los docentes orientados a la mejora de los aprendizajes.	X		X		X		
	Comunitaria y de participación social	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Implementa estrategias para la participación de las familias y comunidad promoviendo la responsabilidad compartida en el logro	X		X		X		

	de aprendizajes y la gestión de la escuela.								
17	Construye una cultura colaborativa al interior de la escuela generando identidad y participación organizada de la familia en la gestión educativa.	X		X			X		
18	Conoce las características de los estudiantes, familias y comunidad con el objetivo de orientar la práctica pedagógica.	X		X			X		
19	Apertura la escuela a la comunidad a través del desarrollo de programas o actividades artísticas, deportivas, técnico productivas y/o de innovación pedagógica que favorezcan el logro de aprendizajes.	X		X			X		
20	Establece alianzas o convenios con autoridades locales, instancias gubernamentales y actores de la comunidad en beneficio del desarrollo institucional y el logro de aprendizajes.	X		X			X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA _____
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] 15 de febrero del 2016
 Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. CARLOS WENCESLAO SOTELO ESTACIO DNI 18168818
 Especialidad del evaluador: DOCTOR TEMÁTICO

1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
 3 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Nº	DIMENSIONES / ítem s	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	La dirección planifica las acciones tomando en cuenta las necesidades del personal.	X		X		X		
2	Las acciones de la gestión se ciñen a las demandas del personal de la institución.	X		X		X		
3	La dirección y gestión toma en cuenta el perfil profesional de los trabajadores y la diversidad.	X		X		X		
4	La gestión trabaja por cuidar y mantener buenas relaciones humanas.	X		X		X		
5	Contratación La selección del personal se lleva a cabo a través de un proceso abierto.	SI	No	SI	No	SI	No	
6		X		X		X		
6		X		X		X		
7	La inducción y mejora permanente del personal se lleva a cabo mediante una planificación.	X		X		X		
7	El personal seleccionado es de acuerdo a un perfil determinado.	X		X		X		
8	En la escuela, se lleva a cabo la evaluación del personal de acuerdo a las funciones del puesto.	X		X		X		
9	Desarrollo En la escuela se lleva a cabo la evaluación en función a su desempeño y proporciona capacitación al trabajador periódicamente.	SI	No	SI	No	SI	No	
9		X		X		X		
10		X		X		X		
11	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias.	X		X		X		
11	Se le brindan a los trabajadores condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la organización.	X		X		X		
12	En la institución existe una política de evaluación con parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño.	X		X		X		
13	Retribución En la escuela se lleva a cabo una gestión por retribución.	SI	No	SI	No	SI	No	
13		X		X		X		
14		X		X		X		
15	La gestión toma en cuenta y premia el desempeño.	X		X		X		
15	La gestión genera estímulos intrínsecos y extrínsecos.	X		X		X		
16	La comunicación que se maneja entre la dirección y el personal es asertiva.	X		X		X		
17	Gobernanza La gestión de los recursos humanos toma en cuenta las relaciones internas.	SI	No	SI	No	SI	No	
17		X		X		X		
18		X		X		X		
18	La gestión trabaja por cuidar y mantener buenas relaciones humanas.	X		X		X		
19	Se percibe permanentemente la armonía entre el personal.	X		X		X		
20	Existe gestión colegiada sobre seguridad y salud en el trabajo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] 15 de febrero del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. CARLOS WENCESLAO SOTELO ESTACIO DNI 18168818

Especialidad del evaluador: DOCTOR TEMÁTICO ODONTOLOGO

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / items	Claridad¹		Pertinencia²		Relevancia³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Asesora y maneja con solvencia los procesos pedagógicos con el objetivo de realizar de forma adecuada la labor de asesoramiento a los docentes.	X		X		X		
2	Asesora y monitorea de manera oportuna la aplicación de las estrategias metodológicas y el uso pertinente de materiales educativos.	X		X		X		
3	Lidera el proyecto educativo con espíritu transformador generando compromiso e identificación de los actores del entorno al logro de los aprendizajes.	X		X		X		
4	Gestiona la escuela en función a una comunidad de aprendizaje sostenible en donde todos los actores educativos aprenden.	X		X		X		
5	Orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes retroalimentando la práctica pedagógica a partir de sus resultados.	X		X		X		
6	Organizacional Garantiza el uso efectivo del tiempo priorizando actividades relacionadas al logro de aprendizajes.	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Fomenta el uso racional de los recursos de su entorno para posibilitar mejores aprendizajes.	X		X		X		
8	Promueve la confianza, equidad, respeto mutuo y en atención a la diversidad.	X		X		X		
9	Demuestra altas expectativas en sí mismo y en el desempeño de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.	X		X		X		
10	Practica el buen trato y la comunicación asertiva en las relaciones humanas.	X		X		X		
11	Administrativa Implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas eficientes, sostenibles y con énfasis en los aprendizajes desarrollados con la comunidad educativa.	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Demuestra responsabilidad y compromiso en su práctica cotidiana en el marco de los enfoques de derechos, calidad, equidad, interculturalidad, gestión descentralizada y gestión por resultados.	X		X		X		
13	Desarrolla sistemas de información de la escuela para monitorear el proceso en relación al logro de aprendizajes.	X		X		X		
14	Maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos y conductas de riesgo al interior de la comunidad educativa.	X		X		X		
15	Promueve la creatividad, iniciativa y aprendizaje colaborativo en los docentes orientados a la mejora de los aprendizajes.	X		X		X		
16	Comunitaria y de participación social Implementa estrategias para la participación de las familias y comunidad promoviendo la responsabilidad compartida en el logro	Si	No	Si	No	Si	No	

	de aprendizajes y la gestión de la escuela.								
17	Construye una cultura colaborativa al interior de la escuela generando identidad y participación organizada de la familia en la gestión educativa.	X		X			X		
18	Conoce las características de los estudiantes, familias y comunidad con el objetivo de orientar la práctica pedagógica.	X		X			X		
19	Apertura la escuela a la comunidad a través del desarrollo de programas o actividades artísticas, deportivas, técnico productivas y/o de innovación pedagógica que favorezcan el logro de aprendizajes.	X		X			X		
20	Establece alianzas o convenios con autoridades locales, instancias gubernamentales y actores de la comunidad en beneficio del desarrollo institucional y el logro de aprendizajes.	X		X			X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFFICIENCIA _____
Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] 15 de febrero del 2016
Apellidos y nombre s del juez evaluador: DR. NOEL ALCAS ZAPATA DNI 06167282
Especialidad del evaluador: DOCTOR TEMÁTICO EDUCADOR

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	La dirección planifica las acciones tomando en cuenta las necesidades del personal.	X		X		X		
2	Las acciones de la gestión se cifren a las demandas del personal de la institución.	X		X		X		
3	La dirección y gestión toma en cuenta el perfil profesional de los trabajadores y la diversidad.	X		X		X		
4	La gestión trabaja por cuidar y mantener buenas relaciones humanas.	X		X		X		
	Contratación	Si	No	Si	No	Si	No	
5	La selección del personal se lleva a cabo a través de un proceso abierto.	X		X		X		
6	La inducción y mejora permanente del personal se lleva a cabo mediante una planificación.	X		X		X		
7	El personal seleccionado es de acuerdo a un perfil determinado.	X		X		X		
8	En la escuela, se lleva a cabo la evaluación del personal de acuerdo a las funciones del puesto.	X		X		X		
	Desarrollo	Si	No	Si	No	Si	No	
9	En la escuela se lleva a cabo la evaluación en función a su desempeño y proporciona capacitación al trabajador periódicamente.	X		X		X		
10	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias.	X		X		X		
11	Se le brindan a los trabajadores condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la organización.	X		X		X		
12	En la institución existe una política de evaluación con parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño.	X		X		X		
	Retribución	Si	No	Si	No	Si	No	
13	En la escuela se lleva a cabo una gestión por retribución.	X		X		X		
14	La gestión toma en cuenta y premia el desempeño.	X		X		X		
15	La gestión genera estímulos intrínsecos y extrínsecos.	X		X		X		
16	La comunicación que se maneja entre la dirección y el personal es asertiva.	X		X		X		
	Gobernanza	Si	No	Si	No	Si	No	
17	La gestión de los recursos humanos toma en cuenta las relaciones internas.	X		X		X		
18	La gestión trabaja por cuidar y mantener buenas relaciones humanas.	X		X		X		
19	Se percibe permanentemente la armonía entre el personal.	X		X		X		
20	Existe gestión colegiada sobre seguridad y salud en el trabajo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] 15 de febrero del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. NOEL ALCAS ZAPATA DNI 06167282

Especialidad del evaluador: DOCTOR TEMÁTICO EDUCADOR

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo**Nota.** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / items Pedagógico-Didáctica	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Asesora y maneja con solvencia los procesos pedagógicos con el objetivo de realizar de forma adecuada la labor de asesoramiento a los docentes.	X		X		X		
2	Asesora y monitorea de manera oportuna la aplicación de las estrategias metodológicas y el uso pertinente de materiales educativos.	X		X		X		
3	Lidera el proyecto educativo con espíritu transformador generando compromiso e identificación de los actores del entorno al logro de los aprendizajes.	X		X		X		
4	Gestiona la escuela en función a una comunidad de aprendizaje sostenible en donde todos los actores educativos aprenden.	X		X		X		
5	Orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes retroalimentando la práctica pedagógica a partir de sus resultados.	X		X		X		
	Organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Garantiza el uso efectivo del tiempo priorizando actividades relacionadas al logro de aprendizajes.	X		X		X		
7	Fomenta el uso racional de los recursos de su entorno para posibilitar mejores aprendizajes.	X		X		X		
8	Promueve la confianza, equidad, respeto mutuo y en atención a la diversidad.	X		X		X		
9	Demuestra altas expectativas en sí mismo y en el desempeño de los estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia.	X		X		X		
10	Practica el buen trato y la comunicación asertiva en las relaciones humanas.	X		X		X		
	Administrativa	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas eficientes, sostenibles y con énfasis en los aprendizajes desarrollados con la comunidad educativa.	X		X		X		
12	Demuestra responsabilidad y compromiso en su práctica cotidiana en el marco de los enfoques de derechos, calidad, equidad, interculturalidad, gestión descentralizada y gestión por resultados.	X		X		X		
13	Desarrolla sistemas de información de la escuela para monitorear el proceso en relación al logro de aprendizajes.	X		X		X		
14	Maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos y conductas de riesgo al interior de la comunidad educativa.	X		X		X		
15	Promueve la creatividad, iniciativa y aprendizaje colaborativo en los docentes orientados a la mejora de los aprendizajes.	X		X		X		
	Comunitaria y de participación social	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Implementa estrategias para la participación de las familias y	X		X		X		

	comunidad promoviendo la responsabilidad compartida en el logro de aprendizajes y la gestión de la escuela.								
17	Construye una cultura colaborativa al interior de la escuela generando identidad y participación organizada de la familia en la gestión educativa.	X		X				X	
18	Conoce las características de los estudiantes, familias y comunidad con el objetivo de orientar la práctica pedagógica.	X		X				X	
19	Apertura la escuela a la comunidad a través del desarrollo de programas o actividades artísticas, deportivas, técnico productivas y/o de innovación pedagógica que favorezcan el logro de aprendizajes.	X		X				X	
20	Establece alianzas o convenios con autoridades locales, instancias gubernamentales y actores de la comunidad en beneficio del desarrollo institucional y el logro de aprendizajes.	X		X				X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] 15 de febrero del 2016

Apellidos y nombre s del juez evaluador: VERTIZ OSORES JOAQUIN


Especialidad del evaluador: DOCTOR

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimer



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

N°	DIMENSIONES / ítems Dirección y gestión	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	La dirección planifica las acciones tomando en cuenta las necesidades del personal.	X		X		X		
2	Las acciones de la gestión se ciñen a las demandas del personal de la institución.	X		X		X		
3	La dirección y gestión toma en cuenta el perfil profesional de los trabajadores y la diversidad.	X		X		X		
4	La gestión trabaja por cuidar y mantener buenas relaciones humanas.	X		X		X		
	Contratación							
5	La selección del personal se lleva a cabo a través de un proceso abierto.	Si	No	Si	No	Si	No	
6	La inducción y mejora permanente del personal se lleva a cabo mediante una planificación.	X		X		X		
7	El personal seleccionado es de acuerdo a un perfil determinado.	X		X		X		
8	En la escuela, se lleva a cabo la evaluación del personal de acuerdo a las funciones del puesto.	X		X		X		
	Desarrollo							
9	En la escuela se lleva a cabo la evaluación en función a su desempeño y proporciona capacitación al trabajador periódicamente.	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias.	X		X		X		
11	Se le brindan a los trabajadores condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la organización.	X		X		X		
12	En la institución existe una política de evaluación con parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño.	X		X		X		
	Retribución							
13	En la escuela se lleva a cabo una gestión por retribución.	Si	No	Si	No	Si	No	
14	La gestión toma en cuenta y premia el desempeño.	X		X		X		
15	La gestión genera estímulos intrínsecos y extrínsecos.	X		X		X		
16	La comunicación que se maneja entre la dirección y el personal es asertiva.	X		X		X		
	Gobernanza							
17	La gestión de los recursos humanos toma en cuenta las relaciones internas.	Si	No	Si	No	Si	No	
18	La gestión trabaja por cuidar y mantener buenas relaciones humanas.	X		X		X		
19	Se percibe permanentemente la armonía entre el personal.	X		X		X		
20	Existe gestión colegiada sobre seguridad y salud en el trabajo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIAOpinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 15 de febrero del 2016Apellidos y nombres del juez evaluador: VERTIZ OSORES JOAQUINEspecialidad del evaluador: DOCTOR¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 4

BASE DE DATOS

N°	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS																			
	Dirección y gestión de los RR.HH.				Contratación de RR.HH.				Desarrollo de RR.HH.				Retribución de RR.HH.				Gobernanza de RR.HH.			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
3	4	4	4	5	2	2	2	5	1	1	1	1	2	5	5	5	2	5	5	5
4	4	3	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
5	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
7	4	3	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
8	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
9	4	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
10	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	1	1	1	1
11	4	3	2	2	2	2	2	4	1	1	1	1	3	4	4	3	3	4	4	3
12	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
13	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
14	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
15	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
16	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
18	4	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
19	4	3	2	2	2	2	4	1	1	1	1	3	4	4	3	3	3	4	4	3
20	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
21	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	1	1	1	1
22	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	1	1	1	1
23	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
24	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	1	1	1	1
25	4	4	3	3	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
26	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
27	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	1	1	1	1
28	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1
30	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
31	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
32	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
34	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
35	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
36	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
38	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
39	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	1	1	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
41	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
42	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
43	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
46	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
47	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	4	4	3	3	3	2	3	1	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2
49	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
50	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
54	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
55	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
56	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

57	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
58	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
59	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	4	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
61	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
62	4	4	4	5	2	2	2	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5
63	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
64	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
66	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
67	4	3	4	4	3	3	5	5	1	1	1	1	3	5	5	5	3	5	5	5
68	4	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4
69	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
70	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
71	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
72	1	1	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
73	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
74	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
75	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
76	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
77	4	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
78	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
79	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
80	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
81	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
82	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
83	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
84	4	4	3	3	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
85	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
86	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
87	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
88	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
90	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
91	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
93	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
94	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
95	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
97	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
98	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
99	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
100	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
101	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
102	4	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
103	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
105	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
106	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
107	4	4	3	3	3	2	3	1	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2
108	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
109	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
110	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
111	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
112	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
113	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
114	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
115	4	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
116	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
117	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
118	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
119	4	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2

120	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
121	4	4	4	5	2	2	2	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5
122	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3
123	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
125	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
126	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
127	4	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
128	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
129	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
130	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
131	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
132	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
133	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
134	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5

N°	GESTIÓN ESCOLAR																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	3	5
4	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	4	4
5	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	5	5
6	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4
7	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
10	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
11	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
13	3	4	3	3	3	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
14	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
15	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
16	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	4	4
18	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	3	3
19	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	4	4
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
22	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
23	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
26	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
27	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	3	4	3	3	4	4	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
30	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
31	4	3	4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	5
32	3	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	3
33	3	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	1
34	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
35	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
36	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
37	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
38	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
39	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3

40	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1
41	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
42	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
43	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3
44	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
45	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
46	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	3	2	3
47	4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	3	3	4
48	4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	3	3	3
49	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1
50	3	3	3	3	4	2	4	4	1	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	4
51	3	2	4	4	4	3	1	4	4	4	3	3	4	4	4	1	1	2	1	3
52	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
53	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
54	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
55	4	3	4	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3
56	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
57	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
58	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
59	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
60	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3
61	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4
62	4	3	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5
63	4	3	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4
64	4	3	4	4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5
65	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4
66	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
67	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
68	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
69	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
70	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
71	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
72	3	4	3	3	3	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
73	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
74	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
75	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
77	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
79	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	5	5	5	5
80	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	3	3	3	3
81	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	2	3	2	3
82	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
83	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
84	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
85	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
86	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
87	4	3	4	3	3	4	4	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
88	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
89	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
90	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
91	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
92	3	4	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
93	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
94	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
95	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
96	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
97	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
98	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
99	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1
100	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
101	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
102	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3

103	3	4	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
104	3	4	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
105	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
106	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
107	4	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
108	3	4	3	3	3	2	3	3	1	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1
109	3	3	3	3	4	2	4	4	1	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4
110	3	2	4	4	4	3	1	4	4	4	3	3	4	4	4	1	1	2	1
111	3	4	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
112	3	4	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
113	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2
114	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	2	3	2
115	3	4	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
116	3	4	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
117	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2
118	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3
119	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3
120	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	3	3	4	4
121	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	5	5	3	5
122	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	4	4	4	4
123	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5
124	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4
125	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
126	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5
127	3	4	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
128	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3
129	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
130	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5
131	3	4	3	3	3	2	1	1	3	1	3	3	3	3	2	3	3	1	1
132	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3
133	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
134	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5

N°	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PILOTO																			
	Dirección y gestión de los RR.HH.				Contratación de RR.HH.				Desarrollo de RR.HH.				Retribución de RR.HH.				Gobernanza de RR.HH.			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
3	4	4	4	5	2	2	2	5	1	1	1	1	2	5	5	5	2	5	5	5
4	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
5	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
7	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
8	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
9	4	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
10	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	1	1	1	1
11	4	3	2	2	2	2	2	4	1	1	1	1	3	4	4	3	3	4	4	3
12	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
13	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
14	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
15	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
16	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
18	4	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
19	4	3	2	2	2	2	2	4	1	1	1	1	3	4	4	3	3	4	4	3
20	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5

21	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	1	1	1	1
22	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	1	1	1	1
23	4	3	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
24	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	1	1	1
25	4	4	3	3	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
26	4	3	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
27	4	3	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	1	1	1
28	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1
30	4	3	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3

N°	GESTIÓN ESCOLAR PILOTO																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	3	5
4	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	4	4
5	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	5	5
6	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4
7	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
10	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
11	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
13	3	4	3	3	3	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1
14	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
15	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
16	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	4	4
18	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	4	3	3
19	4	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	5	4	4
20	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
22	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
23	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
24	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3
26	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
27	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	3	4	3	3	4	4	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
30	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4

ANEXO 5

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Gestión Escolar y gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

2. AUTOR

María Gladys Alhuay Cóndor
gladys_17_77@hotmail.com

Estudiante del Programa de Magíster en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, la población constituida por 205 docentes, la muestra probabilística consideró 134 docentes, en los cuales se han empleado la variable: Gestión Escolar y Gestión de Recursos Humanos.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el cuestionario de Gestión Escolar y Gestión de Recursos Humanos, ambos en escala de Likert, que brindaron información acerca de relación que existente entre ambas variables en estudio, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, habiéndose encontrado un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,880, lo que representó una alta asociación entre las variables; siendo que el nivel de significancia bilateral calculado de $p=0.000<0.05$; permitió rechazar la hipótesis nula.

4. PALABRAS CLAVE

Gestión Escolar y Gestión de Recursos Humanos.

5. ABSTRACT

The present research had as general objective to determine the relationship that exists between the School Management and the Human Resources Management in the CEBAS of

the UGEL 07 - San Borja, 2015, the population constituted by 205 teachers, the probabilistic sample considered 134 teachers, in Which have been used the variable: School Management and Human Resources Management.

The method used in the research was hypothetico-deductive. This research used for its purpose the non-experimental design of correlational level of transectional cut, that collected the information in a specific period, that was developed when applying the questionnaire of School Management and Management of Human Resources, both in scale of Likert, that provided Information about the relationship between the two variables under study, whose results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is significant evidence to state that: There is a significant relationship between School Management and Human Resource Management in the CEBAS of the UGEL 07 - San Borja, 2015, having found a Spearman Rho correlation coefficient of 0.880, Which represented a high association between the variables; Being that the calculated bilateral significance level of $p = 0.000 < 0.05$; Allowed to reject the null hypothesis..

6. KEYWORDS

School Management and Human Resource Management.

7. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, la población constituida por 205 docentes, la muestra probabilística consideró 134 docentes, en los cuales se han empleado la variable: Gestión Escolar y Gestión de Recursos Humanos

Gestión Escolar

Definición Conceptual

El Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa, (2009) señala:

La gestión escolar estratégica consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la

capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. (p.9).

Gestión de Recursos Humano

Definición Conceptual

Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan:

Gestión de Recursos Humanos, está concebido para concienciar a los directivos del futuro de que su trabajo no será factible si no llegan a comprender que la gestión de cualquier área institucional exige el dominio de competencias en gestión de RRHH. Hoy en día las características del entorno y de las organizaciones contribuyen en gran medida a esta tendencia. Las organizaciones han disminuido el número de niveles jerárquicos. Las tecnologías como Internet favorecen la comunicación entre cualquier parte de la organización, y los directivos tienen que romper las barreras de la especialización y poseer una diversidad de competencias, entre ellas las de gestión de RRHH (GRH). (p.22)

METODOLOGÍA

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el cuestionario de Gestión Escolar y Gestión de Recursos Humanos, ambos en escala de Likert, que brindaron información acerca de relación que existente entre ambas variables en estudio, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

8. RESULTADOS

Describen narrativamente los hallazgos del estudio como el análisis estadístico e interpretación de datos y la prueba de hipótesis.

Ho: No existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Ha: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

Tabla 1

Correlación entre gestión escolar y gestión de recursos humanos

		V1. Gestión escolar	V2. Gestión de recursos humanos
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,880**
	V1. Gestión escolar		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	134	134
	Coefficiente de correlación	,880**	1,000
	V2. Gestión de recursos humanos		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	134	134

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Estadística de la tesis

Interpretación

La tabla señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre las dos variables y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.880^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.01$); y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015

Tabla 2

Frecuencias de la Variable gestión escolar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	31	23,1	23,1	23,1
	Casi siempre	56	41,8	41,8	64,9
	Siempre	47	35,1	35,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Fuente: estadística de la Tesis

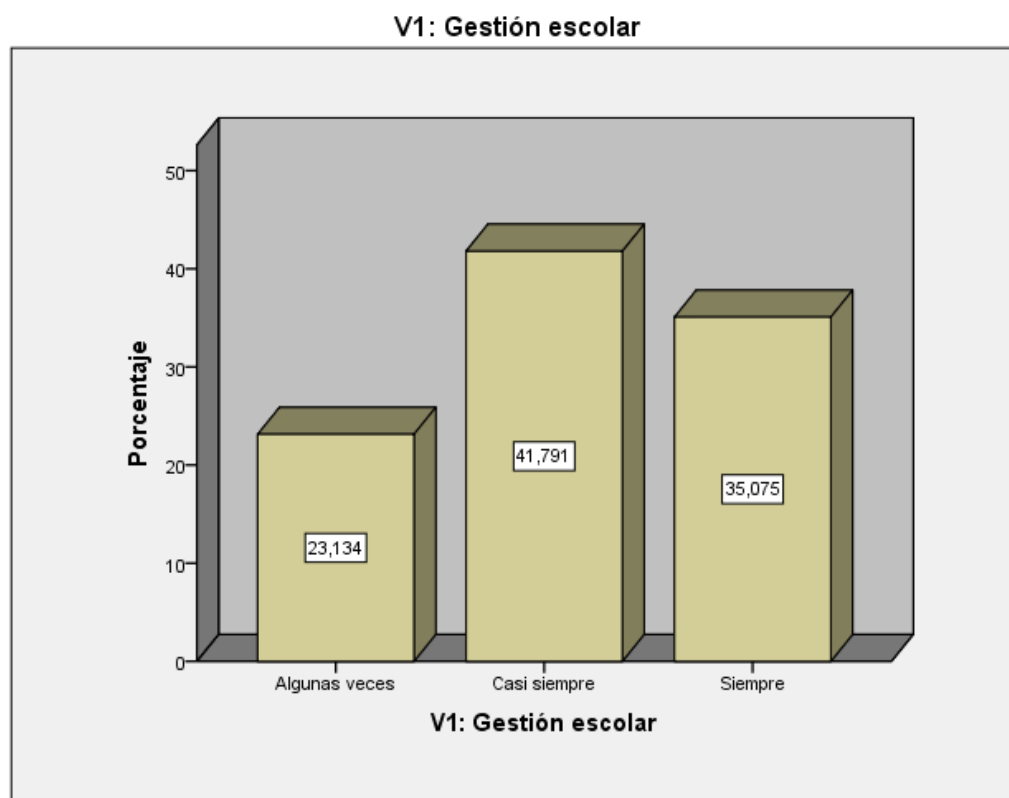


Figura 1. Diagrama de Frecuencias de la Gestión Escolar

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la variable gestión escolar, que involucra: pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria y de participación social, señalan: de los 134 docentes encuestados, 31 (23.1%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la gestión escolar en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gestión escolar en estos CEBAS, en un aproximado del 75% tiene cierta aceptación.

Tabla 3

Frecuencias de la variable gestión de recursos humanos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Algunas veces	40	29,9	29,9	29,9
Casi siempre	47	35,1	35,1	64,9
Siempre	47	35,1	35,1	100,0
Total	134	100,0	100,0	

Fuente: Estadística de la tesis

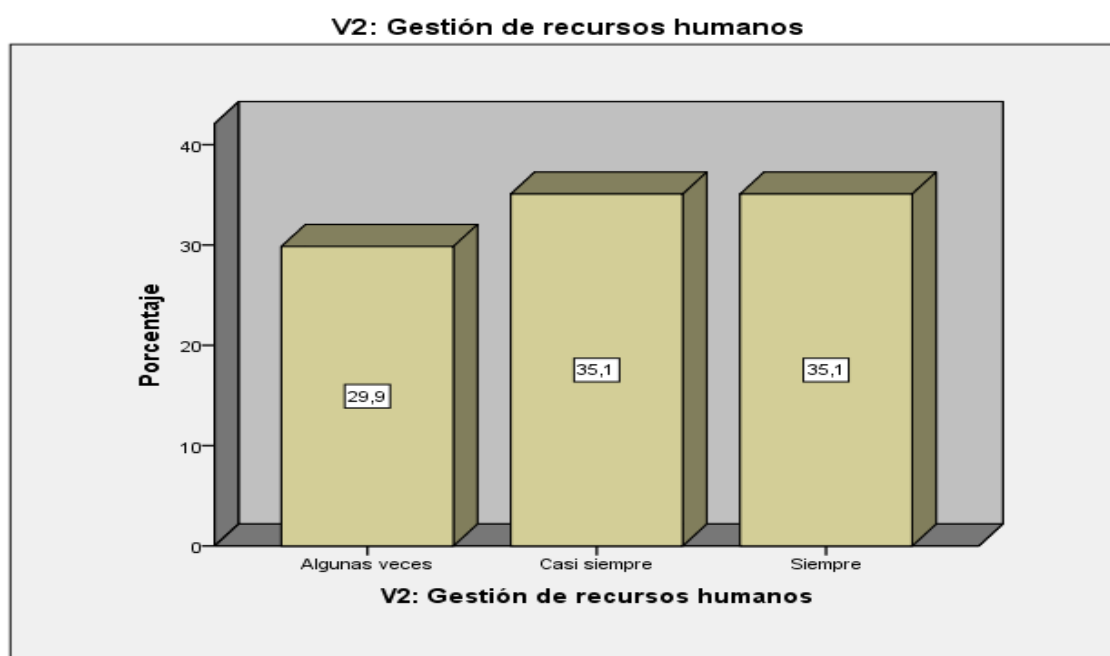


Figura 2. Diagrama de Frecuencias de la gestión de recursos humanos

Interpretación

La tabla y figura relacionadas con las frecuencias de la variable gestión de recursos humanos, que involucra: dirección y gestión de los RR.HH, contratación de RR.HH, desarrollo de RR.HH, retribución de RR.HH y gobernanza de RR.HH, señalan: de los 134 docentes encuestados, 40 (29.9%) “algunas veces”, 47 (35.1%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de

“algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gestión de recursos humanos en estos CEBAS, tienen una aceptación aproximada al 70%.

9. DISCUSIÓN

Después del análisis cuantitativo, en lo que respecta a la primera variable gestión escolar, que involucra: pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria y de participación social, señalan: de los 134 docentes encuestados, 31 (23.1%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la gestión escolar en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gestión escolar en estos CEBAS tiene una aceptación aproximada al 75%.

En lo que respecta a los resultados de la primera dimensión denominada pedagógico-didáctica, señalan: de los 134 docentes encuestados, 39 (29.1%) “algunas veces”, 47 (35.1%) “casi siempre” y 48 (35.8%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión pedagógico-didáctica en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que también, esta dimensión, en estos CEBAS, en un aproximado del 75% tiene cierta aceptación.

Asimismo, en la dimensión organizacional, señalan: de los 134 docentes encuestados, 15 (11.2%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 63 (47.0%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión organizacional en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que esta dimensión, en los CEBAS mencionados, tienen una aceptación aproximada al 90%.

De igual manera, en la segunda dimensión denominada administrativa, señalan: de los 134 docentes encuestados, 15 (11.2%) “casi nunca”, 16 (11.9%) “algunas veces”, 48 (35.8%) “casi siempre” y 55 (41.0%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión administrativa en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “deficiente”, “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que esta dimensión, en los CEBAS mencionados, tienen una aceptación aproximada al 75%.

Finalmente, en la dimensión denominada comunitaria y de participación social, señalan: de los 134 docentes encuestados, 7 (5.2%) “casi nunca”, 24 (17.9%) “algunas veces”, 56 (41.8%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la dimensión comunitaria y de participación social en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que esta dimensión, en los CEBAS mencionados, tienen una aceptación aproximada al 73%.

En lo que respecta a los resultados de la segunda variable, denominada gestión de recursos humanos, que involucra: dirección y gestión de los RR.HH, contratación de RR.HH, desarrollo de RR.HH, retribución de RR.HH y gobernanza de RR.HH, señalan: de los 134 docentes encuestados, 40 (29.9%) “algunas veces”, 47 (35.1%) “casi siempre” y 47 (35.1%) “siempre”, esto hace notar que la gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015, se concentran mayormente entre las escalas valorativas de “algunas veces”, “casi siempre” y “siempre”, lo que significa que la gestión de recursos humanos en estos CEBAS, tienen una aceptación aproximada al 70%.

Con respecto a la correlación, a través del Coeficiente de Correlación de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta entre las dos variables y es estadísticamente significativa ($Rho = 0.880^{**}$); y siendo el valor de $p = 0,000 < 0.05$; y con un 99% de probabilidad se confirma la hipótesis alterna en el sentido siguiente: La relación que existe entre la gestión escolar y la gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015 es significativa; y se rechazó la hipótesis nula.

Con respecto al objetivo de la investigación se logró determinar la relación que existe entre la gestión escolar y la gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015; con una Correlación de 88.0%.

10. CONCLUSIONES

Finalmente queda demostrado que existe una relación significativa entre la Gestión Escolar y la Gestión de Recursos Humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015.

11. REFERENCIAS

- Secretaría de Estado de Educación de la República Dominicana (2009). Gestión del director Gestión Escolar centrada en los aprendizajes. 1a Ed. - Santo Domingo, República Dominicana
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos. 5.^a Edic. Pearson Educación, S.A., Madrid
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. México.
- Sistema Educativo Estatal, Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación de Gestión Educativa (2009). Modelo de gestión escolar. En educación básica. México.
- Tamayo, L. (2010). Metodología de la Investigación Científica. (2^a ed.). Argentina. Limusa
- Torres, B. (2007). Metodología de la Investigación Científica. Perú. Fondo Editorial Universidad San Marcos.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, María Gladys Alhuay Cóndor, estudiante (X), egresado (), docente (), del Programa de Maestría en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 06998711, con el artículo titulado: “Gestión Escolar y gestión de recursos humanos en los CEBAS de la UGEL 07 – San Borja, 2015”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 27 de abril de 2016

.....

Br. María Gladys Alhuay Cóndor.

DNI 0699871